
Työhyvinvoinnin kehittäminen tehdasympäristössä



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)

Hämeen ammattikorkeakoulu 5.5.2015

Markus Suominen

Markus Suominen



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)

Tekijä

Markus Suominen

Vuosi 2015**Työn nimi**

Työhyvinvoinnin kehittäminen tehdasympäristössä

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tilaaja on suomalainen betonielementtialan yritys. Tutkimus toteutettiin yrityksen Etelä-Suomessa sijaitsevaan tehtaaseen. Tutkittavan tehtaan sairauspoissaolojen määrä on huomattavasti suurempi verrattaessa niitä yrityksen kaikkien tehtaiden sairauspoissaolojen keskiarvoon. Sairauspoissaolojen syyt ovat usein moninaiset. Lyhyiden sairauspoissaolojen määrä oli tehtaalla poikkeuksellisen suuri, jonka vuoksi työhyvinvointi ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin otettiin tarkasteluun tässä tutkimuksessa. Yritys halusi löytää tilanteeseen syitä ja kehitysehdotuksia, jotta myös tutkittava tehdas saataisiin muiden tehtaiden tasolle sairauspoissaolojen suhteen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin johtamista ja työhyvinvointia, sekä näiden asioiden suhdetta toisiinsa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin ryhmäteemahaastattelua, jolle tehtiin sisällön analyysi. Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Työn esitietoina käytettiin keväällä 2014 yrityksessä toteutettua työyhteisötaitokyselyä, sekä sairauspoissaolotietoja. Näitä tietoja analysoitiin laskemalla. Tästä johtuen työssä on myös esitetöiden analysointien osalta kvantitatiivisia piirteitä.

Tutkimuksen tulosten perusteella tehtaalla on tarve kehittää johtamista työhyvinvointia edistävään suuntaan. Ryhmäteemahaastattelujen avulla saatiin selvitettyä työhyvinvoinnin nykytila, josta saatiin johdettua kehitysehdotuksia, joilla työhyvinvoinnin tasoa voitaisiin kehittää johtamisen keinoin. Johtamisen tärkeimmät kehitysalueet ovat palautteen antaminen, vuorovaikutus, muutosten läpivienti, toimintaprosessien kehittämisen toimintamalli, ongelmatilanteiden käsittely, osaamisen ja perehdytyksen kehittäminen, sekä voimavarojen ja jaksamisen tukeminen. Näihin asioihin on työssä annettu kehitysehdotuksia. Ehdotuksista osa toteutettiin jo tutkimuksen tekemisen aikana ja loput on tarkoitus toteuttaa vuoden 2015 loppuun mennessä.

Avainsanat Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, johtaminen**Sivut**

49 s. + liitteet 2 s.

VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology-based Business

Author

Markus Suominen

Year 2015

Subject of Master's thesis
environment

Development of wellbeing at work in factory

ABSTRACT

This thesis was made for a Finnish company manufacturing concrete elements. The research was conducted at one of their factories located in southern Finland. The amount of sick leaves is significantly higher at the said factory compared to the sick leave averages at all other factories of the same parent company. There are many reasons for sick leave absences. The number of short sick leaves was exceptionally high at this particular factory and that is why well-being at work and the effect of management to it were taken into consideration in this study. The company wanted to find the underlying reasons to the situation and to get some improvement ideas so that the sick leave rate would drop to the same level as it is at its other factories.

The theory part of this thesis deals with management and leadership and well-being at work and the relationship of these two to one another. The reach method was group interview which underwent a content analysis. A qualitative research approach was used. The basic materials for this work were the survey regarding work co-operation skills (conducted in the company in spring 2014) and the sick leave statistics. This information was analyzed by using computational methods. That is why this research has some quantitative elements when it comes to analyzing the exiting pre-data.

Based on the research results the factory has a need to develop management towards a direction that will enhance well-being at work. The group theme interviews revealed the current state of well-being which then leads to suggestions as to how well-being at work could be further developed by means of management. The areas where leadership needs to advance are giving feedback, interaction, consummating changes, developing working processes, dealing with problem situations, improving skills and introduction to work processes as well as supporting existing assets and strengths. This study gives some development ideas for these. Some of the suggestions were conducted during the time of the research and the rest are meant to be implemented by the end of year 2015.

Keywords Wellbeing at work, work satisfaction, management

Pages 49 p. + appendices 2 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	2
3	TEORIATAUSTA	2
3.1.	Ihmistutkimuksen lähtökohtia	2
3.2.	Työhyvinvointi	3
3.2.1.	Työhyvinvointi ja organisaation menestys	4
3.2.2.	Työn imu	5
3.2.3.	Työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät	5
3.2.4.	Työhyvinvointi ja sen tutkimus	6
3.3.	Johtaminen	6
3.3.1.	Nykypäivän johtamisen tyypilliset ongelmat ja haasteet	7
3.3.2.	Johtamisen tulevaisuus	8
3.3.3.	Hyvä johtaminen	8
3.3.4.	Johtajuus ja tunteet	9
3.3.5.	Johtamisen eri lähestymistavat ja strategiamallit	9
3.3.6.	Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi	12
3.4.	Työhyvinvointi johtamistehtävänä	13
3.4.1.	Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen	13
3.5.	Työorganisaatio sosiaalisena järjestelmänä	14
3.5.1.	Työyhteisötaidot	15
3.5.2.	Työyhteisötaitojen ja hyvinvoinnin yhteys	15
3.6.	Sairauspoissaolot hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden indikaattorina ..	16
4	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KYSYMYKSET	16
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	16
5.1.	Työyhteisötaitotutkimus	17
5.1.1.	Kyselytutkimuksen aineiston käsittely - sisällönanalyysi	17
5.2.	Haastattelu	18
5.2.1.	Dokumentointi	18
5.2.2.	Eettiset kysymykset ja tutkijan asema	18
5.2.3.	Kielen keskeisyys haastattelussa	19
5.2.4.	Kokemuksen tutkiminen	19
5.3.	Teemahaastattelu	19
5.3.1.	Haastateltavien valinta ja määrä	20
5.3.2.	Yksilö vai ryhmähaastattelu	20
5.3.3.	Ryhmähaastattelu työyhteisössä	21
5.3.4.	Haastattelun suunnittelu	21
5.3.5.	Haastattelun toteutus	22
5.3.6.	Litterointi	22
5.3.7.	Teemahaastattelun aineiston analyysi	22
5.3.8.	Haastattelun luotettavuus	23
6	AINEISTOJEN HANKINTA, KÄSITTELYT, ANALYYSIT JA TULOKSET	24
6.1.	Sairauspoissaolot	24
6.2.	Työyhteisötaitokysely	26
6.3.	Teemahaastattelut	27

6.3.1.	Kohderyhmä/ Koehenkilöt	27
6.3.2.	Haastattelun viitekehys	29
6.3.3.	Haastattelurunko	29
6.3.4.	Ryhmäteemahaastattelut	30
6.3.5.	Sisällönanalyysi	30
7	TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN NYKYTILA	31
7.1.	Työhyvinvointi yleisesti tällä hetkellä	32
7.2.	Palautteen antaminen ja saaminen	32
7.3.	Ongelmanratkaisun nykytila	33
7.4.	Henkilökohtaiseen elämään liittyvät ongelmatilanteet ja niiden tukeminen.....	34
7.5.	Kokemukset tasavertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta	35
7.6.	Työntekijöiden arvostus	35
7.7.	Työyhteisö ja sen toimivuus	36
7.8.	Aktiivisuus työyhteisönä ja mielipiteiden ilmaisu	36
7.9.	Avun antaminen ja saaminen	37
7.10.	Yksilön vaikutus koko työyhteisöön	38
8	TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	39
8.1.	Muutoksen läpivienti ja toimintaprosessin kehittäminen	39
8.2.	Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus	40
8.3.	Tehtaalla esiintyvien ongelmatilanteiden käsittely	44
8.4.	Henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen.....	45
8.5.	Osaamisen ja perehdytyksen kehittäminen	46
9	POHDINTA	46
10	KONTRIBUUTIO	48
	LÄHTEET	50
Liite 1	Työyhteisötaitokyselyn kysymykset ja tulokset tarkasteltavalla tehtaalla	
Liite 2	Teemahaastattelurunko	

1 JOHDANTO

Kasvu, tuottavuus ja tehokkuus eivät ole saavutettavissa pelkästään prosesseja hiomalla. Suuri voimavara teollisuudessa nykypäivänä on osaava, innostunut, hyvinvoiva sekä sitoutunut henkilöstö. Työhyvinvointi on alettu käsittää 2000-luvulla entistä laajempaan kokonaisuuteen, jossa myös johtamisella on oma osansa. (Tarkkonen 2012, 7-9).

Tämä työ on tehty Etelä-Suomessa sijaitsevaan betonialan yritykseen. Tehtaalla on havaittu tarvetta kehittää työhyvinvointia. Tarve on näkynyt niin poissaoloina kuin työpahoinvoinnin eri muotoina, kuten työstressinä ja työn liiallisena kuormittavuutena. Poissaolot ovat aiheuttaneet muille työntekijöille lisäkuormitusta ja työnjohdolle lisätöitä erilaisten järjestelyjen muodossa. Yritykselle suoraa taloudellista tappiota, kun henkilöstömäärän laskennallinen ja todellinen tarve eivät kohtaa. Tehtaalla on ajautettu tilanteeseen, jossa ongelmat ruokkivat toisiaan ja joihin halutaan löytää syitä sekä kehitysehdotuksia tämän tutkimuksen avulla. Havaittuihin ongelmiin on tutkittavan yrityksen johdossa haluttu löytää aiheuttajia, jotta tilannetta voitaisiin kehittää tulevaisuudessa parempaan suuntaan. Tutkimusaiheesta johtuen ei työn tilaaja halua yritystä mainittavan tutkimuksessa.

Työssä on tietoisesti pyritty tutkimaan johtamista yksilön näkökulmasta. On tärkeää tietää miten yksilö kokee nykyiset johtamistavat ja miten yksilön työssä jaksamista, työkykyä sekä työmotivaatiota kyetään parantamaan oikeantyyppisellä tavalla johtaa, organisoida sekä kommunikoida. Tutkimuksen avulla on pyritty löytämään keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi tutkittavassa tehtaassa niin yksilö- kuin työyhteisötasolla.

Tutkimus on jaettu kolmeen osaan. Työn alussa käsitellään aiheen teoreettista viitekehystä ja työssä käytettäviä metodeja. Työn keskiosassa tutkitaan sekä johtamisen että työhyvinvoinnin nykytilaa. Kerättyä aineistoa analysoimalla on pyritty saamaan kehitysehdotuksia ja havaintoja siitä, mitä asioita tulevaisuudessa tulisi kehittää. Teoriataustana tutkimuksessa on käytetty johtamisen ja erityisesti johtamista työhyvinvoinnin kannalta käsittelevää kirjallisuutta, sekä työhyvinvoinnin teoriaa. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja tutkimuksen empiirinen osuus on tehty vuonna 2014 kesällä tehdyn työyhteisötaitokyselyn tulosten ja siitä johdettujen teemahaastattelujen perusteella. Tietoja on analysoitu kvantitatiivisesti laskemalla sairauspoissaoloja. Teemahaastattelujen avulla on pyritty selvittämään johtamisen nykytilaa ja sen vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Työyhteisötaitokyselyn tuloksia analysoimalla on pyritty löytämään selkeitä kipupisteitä työyhteisötaitotutkimuksen eri osa-alueista, jolloin on mahdollista tutkia tarkemmin havaittuja ongelmia ja löytää juurisyitä asioiden nykytilaan tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Tukea nykytilan kuvaukselle ja saaduille tuloksille on pyritty vahvistamaan analysoimalla kolmen peräkkäisen vuoden sairauspoissaoloja.

Työn tuloksena pyritään antamaan ehdotuksia, joiden perusteella on mahdollista muuttaa johtamiskulttuuria sellaiseen suuntaan, joka on koko tehtaan kannalta työhyvinvointia edistävää.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on johtamisessa, työhyvinvoinnissa, työyhteisötaidoissa ja ihmistutkimuksessa. Tieteenfilosofisilta valinnoiltaan työssä käytetään hermeneuttista tieteenfilosofiaa, koska tavoitteena on tutkia ihmisten kokemia asioita. Työn lähestymistapa on subjektiivinen, mutta siinä on myös objektiivisia piirteitä, koska vanhoja tietoja analysoidaan kvantitatiivisin sekä objektiivisin keinoin laskemalla. Työ voidaan kategoroida konstruktivismiin, koska työssä hyödynnetään vanhoja tietoja, joihin yhdistellään uusia kokemuksia. Työn paradigma on tulkinnallishermeneuttinen.

Työssä on pääsääntöisesti kvalitatiivinen tutkimusote, joka soveltuu erittäin hyvin silloin, kun halutaan tulkita luonnollisia tilanteita joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä tai halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syyseuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. Keskeisimpiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmetodeja ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. (Metsämuuronen 2006, 208).

Metodologisilta valinnoiltaan työssä käytetään esitietoihin kvantitatiivista lähestymistapaa, mutta pääosa tutkimuksesta tehdään kvalitatiivisen menetelmäperheen avulla. Työn metodeina ovat laskenta sekä haastattelu. Tarkempaan haastattelumetodina käytetään ryhmäteemahaastattelua, jossa haastattelukysymyksiä ja sisällön, sekä niiden merkityksen analyysillä pyritään löytämään vastauksia tutkittavaan ongelmaan.

3 TEORIATAUSTA

Teoriatausta pohjautuu työn teoreettiseen viitekehykseen ja siitä kerättyyn tietokirjallisuuteen. Teoriaosuudessa on tietoisesti pyritty löytämään sellaista teoriataustaa, joka käsittelee johtamisen, työhyvinvoinnin, työyhteisötaitojen ja tuottavuuden suhdetta ja vaikutusta toisiinsa, koska työssä on tarkoitus löytää syy- ja seuraussuhteita asioille

3.1. Ihmistutkimuksen lähtökohtia

Ihminen muuttuu kokemuksiensa myötä ajan kuluessa ja on muuttuneena vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Hän muuttuu laadullisesti ympäristövuorovaikutusten ja itse organisaation tuloksena, kun aiemmat kokemukset vaikuttavat toisiinsa. Ihminen pystyy myös muuttamaan ympäristöään. Ympäristö, konteksti, pitää ottaa huomioon ihmistä tutkittaessa. Menneisyys eli historia tulee myös huomioida tutkimuksissa selvittämällä historian merkityksiä nykyhetkessä. Ihmisen käyttäytyminen

ja toiminta on monimuotoista ja kuvastaa sitä avointa systeemiä, jonka osana ihminen on. Todellisuus syntyy vuorovaikutuksessa. Tästä johtuen samoista ilmiöistä on useita, mahdollisesti keskenään ristiriitaisia tulkintoja ja on selvää, että emme voi tavoittaa ehdotonta totuutta ympäröivästä maailmasta, koska ihmiset kokevat asiat eri tavalla. Totuus on aina likiarvo. Ihmisyhteisöjen maailma on merkitysten maailma. Tutkimuksessa niiden tulkinta ja ymmärtäminen on ongelmallista. Tutkijan tulee kiinnittää vakavaa huomiota tulkintoihin ja niiden ymmärtämiseen tutkimustyössä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 17–18).

3.2. Työhyvinvointi

Yleensä, kun työpaikoilla puhutaan työhyvinvoinnista, niin todellisuudessa puhutaan työpahoinvoinnin eri muodoista. Yritysten sairauspoissaoloseurannat vuosi- ja kuukausitasolla ovat hyvä esimerkki tästä työpahoinvoinnin seurannasta. Tällä tavalla tarkasteltuna esiin nousee yleensä työyhteisö- tai yksilöongelmat ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma jää uupumaan. Työyhteisötasolla se voi tarkoittaa koko työyhteisön väsymistä, työtehon ja tehokkuuden heikkenemistä. Tyypillisiä seurauksia tästä voi olla työtyytymättömyys ja sairauslomien lisääntyminen. Työpaikalla voimistuu negatiivinen kierre. Tyypillisesti tällaisissa yrityksissä ajattelu on ongelmakeskeistä. Aikaisemmin työssä jaksaminen rajattiin pitkään yksilön jaksamiseen ja ihmisen terveydellisiin ominaisuuksiin. Työkyvyille ei edelleenkään ole olemassa yhtä yhteistä ja hyväksyttyä määritelmää, jonka kaikki eri toimijat hyväksyisivät. Työkyky ei kaikissa tilanteissa ole sama, koska siihen vaikuttavat tarkastelunäkökulmat esimerkiksi työn vaatimukset. Työkykyä voidaan tarkastella fyysiseltä, psyykkiseltä tai sosiaaliselta kannalta. (Suonsivu 2011, 13–14).

Työhyvinvointi on käsitteenä uusi ja sitä on alettu käyttää vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen. Työhyvinvointi on määritelty tietynlaiset yleisehdot täyttäväksi työksi, mutta itse lähtökohtaisen työn määrittely on ongelmallista. Ihmisen kokemuksia ja tunteita on helpompi käyttää mittareina kuin itse työtä. Työhyvinvointi tuleekin ymmärtää yksilötasolla ilmenevänä kokemuksena tai loppu tulemana, jonka syntyyn ja ylläpitoon vaikuttaa samanaikaisesti tai eriaikaisesti monta organisaatiosta, lähityöyhteisöstä, fyysisestä työympäristöstä, työstä ja yksilöstä aiheutuvaa tekijää. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siinä on yksilöstä ja tilanteesta johtuvaa vaihtelua. Kyseessä on laajemmin tarkasteltuna jatkumo jonka toisessa ääripäässä ovat vammat, työkyvyttömyys, työssä uupuminen ja työperäinen pahoinvointi. Työhyvinvointi on aina asiayhteydessä työorganisaatioon, vaikka sen muodostumisessa olisi muitakin syitä. (Tarkkonen 2011, 13–14).

Viime vuosina organisaatioissa on pyritty muuttamaan jäykät ja persoonattomat johtamistavat henkilöstöä huomioon ottavaksi. Näkemyksenä on, että työyhteisöä tulee tarkastella koneen sijasta elävänä organismina, jolla on kyky muuttua. Työyhteisöt ovat matkalla kohti yöntekijälähtöistä ajattelua, kun on siirrytty yksilön kokonaisuutta huomioivaan ihmiskäsitykseen. Hyvä työyhteisö lisää motivaatioita,

työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressinhallinnan, sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä asiat edesauttavat työsuorituksen parantamista ja työssä jaksamista. Tällaisissa työpaikoissa työhyvinvoinnin tilaa kuvataan toiminnan sujumisella ja työryhmä yhteisöllisyydellä. Henkilöstön huomioon ottavassa työyhteisössä tiedonkulku sekä vuorovaikutus toimivat avoimesti ja ongelmat uskaltaa tuoda helpommin esiin. Johtaminen on osallistuvaa, tasapuolista ja työntekijöitä kuuntelevaa. Yleensä myös henkilöstön ja esimiehen väliset keskustelut ovat rakentavia. (Suonsivu 2011, 58–59).

3.2.1. Työhyvinvointi ja organisaation menestys

Työhyvinvointiin panostamista ei tulisi pitää kuluna, vaan paremminkin monin kerroin takaisin maksavana investointina. Organisaation menestystä ei tule tarkastella pelkistä taloudellisista tunnusluvuista vaan laajempaan kokonaisuuteen, jonka osa työhyvinvointi on. Menestyvä organisaatio kantaa vastuun henkilöstöstään, on tuottava ja kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä, sekä ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Yritysten tärkein tehtävä on voiton tuottaminen omistajilleen, mutta voittojen maksimointi keinoja kaihtamatta ei ole kestävä strategia. (Pyöriä 2012, 7).

Työhyvinvoinnin laiminlyöminen altistaa työperäisille sairauksille, heikentää motivaatiota ja yhteishenkeä, ja tätä kautta vaikuttaa organisaation menestyksen valmiuksiin. Jo pelkkiin sairauspoissaoloihin puuttuminen kannattaa taloudellisesti. Yleisesti on arvioitu, että kaikista palkkakustannuksista sairauspoissaolojen osuus on noin viisi prosenttia. Monissa yrityksissä sairauspoissaolojen puolittaminen kaksinkertaistaisi tuloksen. Kaikkein suurimmat kustannukset aiheutuvat lyhyistä muutaman päivän poissaoloista, joista iso osa johtuu työpahoinvoinnista ja työuupumuksesta. Viimevuosina sairauspoissaolot eivät ole merkittävästi yleistyneet. Sairauspoissaolojen ja työtapaturmien määrään vaikuttaa yleinen talouskehitys. Kun talous laskee, myös poissaolot ja tapaturmat vähenevät ja taas noususuhdanteessa päinvastoin. Laskusuhdanteessa usein poissaolon kynnyksessä nousee irtisanomisten ja lomautusten pelossa, vaikka puutteellinen työkyky ei ole eduksi yksilölle eikä organisaatiolle kestävä strategia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta ongelman avain on asenteissa. (Pyöriä 2012, 14–15).

Toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus ovat tähän asti olleet menestyksen takeina. Nykyisin ne eivät kuitenkaan enää yksinään riitä. Yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kykyä, jotta voidaan erottua kilpailijoista. Tulevaisuuden arvon muodostuminen onkin aineellisten resurssien sijasta uudistumiskyvyssä ja innovatiivisuudessa. Työntekijöissä piilee tulevaisuuden menestymisen mahdollisuudet ja sen vuoksi on työntekijöistä pidettävä huolta. Toisin sanoen huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. Aineellisen pääoman tehokkaalla käytöllä ja kehittämisellä on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10–15% vaikutus tulokseen, kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan 50–90 % vaikutus. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sosiaalista pääomaa, kuten organisaation

keskinäiset suhteet. Sillä tarkoitetaan myös henkistä pääomaa, kuten asenteita ja osaamista, sekä rakennepääomaa eli organisaation toimintatapoja ja menetelmiä. Organisaation aineeton pääoma kytkeytyy monin tavoin työhyvinvointiin. Inhimillistä tuottavuutta kyetään lisäämään työhyvinvointia edistämällä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatio rakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta, sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Työhyvinvointi tulee ymmärtää yksilön terveyden sijaan koko työyhteisön toimivuuden kehittämisenä. (Manka 2011, 34–35).

3.2.2. Työn imu

Työ jossa työntekijä kokee tyydyttävänsä psykologisia perustarpeitaan tuottaa hyvinvointia. Tämä tarkoittaa, että työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Vastineeksi ponnisteluista työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tällaista eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011, 38).

Työn imun syntymiselle on merkityksellistä, onko sillä väliä organisaatiossa, onko se mahdollista ja johdetaanko työntekijöitä siten, että työn imua voi ylipäättään työssä kokea. Työn imun aikaansaamiseksi tulee työorganisaatiossa olla sille tietyt perusedellytykset. Työntekijän tulee kokea, että hän tulee kuulluksi ja ajatuksia arvostetaan. Mikäli työnantaja ei ota työntekijöiden ilmoituksia ongelmista tai kehitysehdotuksia käsittelyyn ja avoimesti käsittele niitä, niin organisaatio ei enää ilmoita niistä. Hakasen mukaan kuurot korvat tekevät työntekijöistä mykkiä, mikä kuvaa hyvin tällaista tilannetta. Ihmiset tuovat itsensä kokonaisina sellaisiin työrooleihin, jotka sopivat yhteen heidän itsensä kanssa ja sen kanssa millaisia he haluavat olla. Työssä tulee olla selkeät tehtävät ja tehtävien rajat. Työn imu mahdollistuu, kun tiedetään mikä on omalla vastuulla ja mitkä ovat muiden valtuudet työssä. Ponnistelujen ja aikaansaannosten, sekä vastineiden ja palkkioiden välillä tulee olla selkeä yhteys työn imun mahdollistamiseksi ja kyynisyyden välttämiseksi. Vuorovaikutus työorganisaation eri osapuolien välillä mahdollistaa työn imun syntymistä. (Hakanen 2011, 44–45).

3.2.3. Työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät

Työpaikan ilmapiirillä ja sillä miten ihmiset työssään viihtyvät on paljon merkitystä. Jos ilmapiiri on huono, on usein myös työntekijöiden vaihtuvuus suuri ja heillä on runsaasti sairauspoissaoloja. Tyypillistä tällaisille organisaatioille on, että organisaation keskinäinen yhteistyö ei toimi ja työteho on alhaisempi, kuin se voisi olla. Organisaatioissa, joissa ilmapiiri on hyvä ja työviihtyvyys korkea, työntekijät ovat terveempiä, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään, ovat aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia, sekä saavat enemmän aikaiseksi. (Furman & Ahola 2002, 7).

Voidakseen työyhteisöissä paremmin ihmiset haluavat kokea työssään enemmän myönteisiä asioita ja vähemmän tiettyjä kielteisiksi kokemiaan asioita. Henkinen hyvinvointi koostuu positiivisista elämyksistä ja valmiudesta kohdata rakentavalla tavalla niitä tilanteita, jotka uhkaavat työyhteisön henkistä hyvinvointia. Se, että ihmiset kokevat työssään myönteisiä asioita, ei yksin riitä tuottamaan henkistä hyvinvointia. Heidän on lisäksi osattava toimia viisaasti ja diplomaattisesti niissä tilanteissa joihin liittyy suuri konfliktin riski. Ihmisten pitää antaa toisilleen positiivista palautetta, mutta sen lisäksi pitää osata myös esittää toisilleen kritiikkiä hienotunteisella ja rakentavalla tavalla. Tärkeimmät myönteisiä kokemuksia ja yhteisöllisyyttä luovat tekijät ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito, sekä hauskuus ja huumori. Keskeisimmät hyvinvointia uhkaavat tekijät ovat ongelmista keskustelu, kritiikin antaminen ja sen vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen sekä erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. (Furman & Ahola 2002, 12–13).

3.2.4. Työhyvinvointi ja sen tutkimus

Työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on yleensä tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä olevia epäkohtia ja vaaratekijöitä, sekä edistää hyviä työoloja. Tämän tutkimustyön seurauksena pyritään parantamaan työnhallintaa ja työssä selviytymistä. Työhyvinvointitutkimusta on tehty 1920-luvulta asti. Aluksi tutkimuskohteena oli yksilö. Nykyään tutkimus on huomattavasti laaja-alaisempaa. Työelämää koskevien tutkimusten tavoitteena on yleensä ongelmien paikantaminen, jotta kyetään kohdistamaan kehittämistoimet oikeaan suuntaan. (Suonsivu 2011, 102, 107).

3.3. Johtaminen

Moderni ihmistiede alkoi kehittyä noin sataviisikymmentä vuotta sitten. Samassa yhteydessä alettiin tutkia myös johtamisen problematiikkaa. Yleisesti johtamista on tutkittu varsin paljon ja tutkimuksen tuottamat näkökulmat ovat vaihdelleet suuresti. (Juuti 2006, 13).

Johtamistutkimus alkoi 1900-luvun alussa, kun alettiin tutkia millaisia synnynnäisiä ominaisuuksia johtajalla tulisi olla. Tutkimuksissa tultiin kuitenkin siihen johtopäätökseen, ettei ollut löydettävissä sellaisia yhteneviä piirteitä, jotka olisivat erotelleet johtajat ja alaiset toisistaan tai olleet yhteydessä johtajana onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tämä johti johtamistutkimuksen suuntautumisen 1960- ja 1970-luvuilla johtajan käyttäytymisen tutkimiseen. Tämä tutkimus huipentui 1980-luvulla pyrkimykseen integroida siihen asti suoritettu johtamistaidollinen tutkimus malleiksi, jotka ottaisivat huomioon sekä yksilön piirteet, käyttäytymistavat, että tilanteen, jossa johtaminen tapahtuu. Vähitellen luovuttiin pyrkimyksistä selittää johtamista ja siirryttiin ymmärtävän paradigman sisälle. Tässä yhteydessä alettiin kuvailla johtamista ja siihen liittyviä merkityksenantoja. (Juuti 2006, 13).

Käyttäytymistieteellisessä tarkastelussa painottuvat johtajan roolit, arvot ja asenteet sekä käytetyt viestintätavat. Whiten ja Lippitin Iowan yliopistossa tekemät tutkimukset osoittavat, että demokraattisen johtamistavan ja työtyytyväisyyden välillä on yhteys. Demokraattisella tavalla johtaa saadaan vaikutettua useammin työtyytyväisyyteen, kuin auktoritaarisella, mutta johtamistavan ja tuottavuuden välille ei ole löydetty pysyvää yhteyttä. Tuottavuutta ei saavuteta pelkästään tehtävä suuntautuneella toiminnalla, vaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa se, missä määrin ihmiset kehittävät uusia toimintatapoja ja tuotteita. Lisäksi työntekijän innostuneisuus ja työn laatu vaikuttaa asiaan. Tilanpaineissa tarkastelussa nähtiin, että johtaminen on monimutkainen sosiaalinen prosessi, jossa johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin työskentelyn aikana ratkaisevat johtamisen onnistumisen. 1970-luvulla esitetyn tilannejohtamisen mallin mukaan tehokkaan esimiehen olisi muutettava johtamistapaansa alaisen kypsyystason mukaan. Mitä kypsempi alainen on, sitä vähemmän häntä tulisi ohjata. (Juuti 2006, 16–17).

Perinteisesti ihmisten ja asioiden johtaminen on erotettu toisistaan. Nykypäivänä tulisi ajatella asioiden ja ihmisten johtajuus erottelun sijaan näiden kahden johtamistavan integrointina sen mukaan, mitä johtajuudella milloinkin tavoitellaan. (Sydänmaanlakka 2004, 22–23).

3.3.1. Nykypäivän johtamisen tyypilliset ongelmat ja haasteet

Johtamisen haasteet ovat sen erilaisissa ristiriitatilanteissa ja niin sanotuissa hankalissa tapauksissa työyhteisössä. Alaisen asemaan asettuminen ja oman johtajana kehittymisen keskeneräisyys koetaan haasteena. (Juuti 2006, 147). Johtamista voidaan kuvata ihmisten väliseksi kohtaamiseksi. Nykyinen johtamistodellisuus sisältää paljon ristiriitaisuuksia, epätietoisuutta, epävarmuutta ja epätäydellisyyttä. Ne elävät sisäkkäin ja rinnakkain eivätkä aina tue toisiaan. (Juuti 2006, 155).

Työn merkitys ja mielekkyys ovat katoamassa ihmisiltä. Nykypäivän ihmiset eivät enää löydä sitä merkityksellisyyttä, kuin ennen. Jatkuva uudistumiskykyä pidetään yrityksissä yhä enemmän välttämättömänä. Usein tämä näkyy lyhytaikaisena innovatiivisuuden ja innovaatioiden korostuksena, mistä johtuen lyhyet projektiluontoiset uudistusprosessit luovat hetkellistä hyvän olon tunnetta. Pitkäjänteinen uudistuminen ja vanhoista toimintamalleista irtautuminen ei kuitenkaan toteudu, kun kehitysprosessit ovat lyhytkestoisia. Omistajuus ja palkitseminen ovat vallanneet tilaa yhteiskunnassamme. Kaikkia päätöksiä perustellaan omistajan arvolla. Tämän käsitteen avulla voidaan perustella lähes mikä tahansa yrityksen päätös, vaikka päätöksellä ei todellisuudessa olisi mitään konkreettista yhteyttä omistaja-arvoon. Käsite onkin enemmän johtajien kuin omistajien käsikassarana. Työn tuottavuuden kasvu on pysähtynyt ja on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota ihmisten tekemien työtuntien määrään. Yksilötason tuottavuuseroja ei saisi ottaa esille. Suuret ikäluokat eläköityvät ja hiljaisen tiedon siirtymistä korostetaan. Usein myös vanhojen työntekijöiden pois jäänti vähentää

muutosvastarintaa ja sitä kautta helpottaa muutosta. Tasaisen talouskasvun tavoittelu on yhä vahvistuva trendi. Taloussykliä ja kuplien syntyminen, sekä puhkeamiset aiheuttavat taloudellista ja inhimillistä tuskaa. Kaikkien yritysten tulisi tästä syystä olla kasvuryityksiä. On alettu puhua yritys vastuusta maapallon resurssien ehtyessä. Tämä on jakanut yhteiskunnan kahtia, jossa toisella puolella tavoitellaan edelleen talouskasvua ja toisella puolella ovat ne, joiden mielestä talouskasvua ja yritysten toimintaa tulisi pyrkiä kaikin keinoin ohjailemaan. Nämä yhteiskunnallisen tason ongelmat ja trendit luovat oman haasteensa nykypäivän johtamiselle. (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen & Ambrosius 2012. 8-11).

3.3.2. Johtamisen tulevaisuus

Johtamiskirjallisuudessa johtamistyön kuvataan koostuvan suunnittelusta, organisoinnista, valvonnasta, toiminnan ohjaamisesta sekä henkilöstön johtamisesta. Johtaminen jaotellaan asia- ja ihmiskeskeiseen johtamiseen. Tällä hetkellä vallitseva johtamisoppi on ihmisten johtaminen. Se merkitsee eri ihmisille eri asioita ja jokaisella on siitä oma käsityksensä. Organisaation strategisia ja operatiivisia asioita ei viedä eteenpäin ilman ihmisten apua. Ihmisten johtaminen perustuu ihmisten hyvinvoinnin johtamiseen. Ihmisten johtaminen vuorovaikutuksessa tarvitsee tilanteita vuorovaikutukselle. Niitä ovat muun muassa kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt ja palautteenanto, sekä vastaanottaminen. Itse johtamistyö on pitkäjänteistä vuoropuhelua ja erilaisten tilanteiden kohtaamista työyhteisöissä. Esimiehen ja työntekijän suhde ei eroa muista ihmissuhteista. Se perustuu vaihtoon joka syntyy tasa-arvosta ja jatkuvasta kanssakäymisestä. Vaihtoa ei synny, jos esimies ei ehdi tavata alaisiaan tai ei esimerkiksi aidosti kuuntele heitä. Esimiestyössä onkin pohjimmiltaan kysymys ihmisten huomioimisesta ja palvelemisesta. Esimiehellä tulee olla johtamisosaaminen ja – asenne kohdillaan. Organisaation onnistuminen vaatii sekä työyhteisön että johtajan kehittymistä. Hyvä johtaja on valmentaja, joka ohjattaessaan muita oppii myös itse. Esimiehen esittäessä oikeita kysymyksiä alaisilleen hän todennäköisesti saa vastauksia, jotka auttavat organisaation kehitystä ja eteenpäin vientiä. (Juuti 2006, 141–142).

3.3.3. Hyvä johtaminen

Hyvän johtamisen nähdään perustuvan työntekijöiden ymmärtämiseen erilaisina ihmisinä. Alaisten tarpeet ja osaaminen tulee tuntea. Tämä edellyttää johtajalta ihmistuntemusta ja ihmissuhdetaitoja. Lisäksi suullinen ilmaisu-, organisointi-, motivointi- ja toimeenpanotaito ovat hyvän johtamisen perusedellytyksiä. Johtajan tulee arvostaa alaisiaan ja luottaa heihin. Hänen pitää olla päämäärätietoinen ja sosiaalinen. Lisäksi on oltava helposti lähestyttävä ja uskallettava olla oma itsensä. (Juuti 2006, 146).

3.3.4. Johtajuus ja tunteet

Tunteet saavat ihmiset toimimaan. Ne ovat motivaation keskiössä. Ne voivat muodostua intohimoksi, joka ajaa suoriutumaan ja tavoittelemaan menestystä tai laajempia arvoja. Se pitää ryhmän koossa tai hajottaa sen. Organisaatio luo konteksteja tunteille, joita kaikki työyhteisön jäsenet kokevat. Tunneprosessit ovat yksilötasolla tärkeitä, koska muutostilanteissa niiden avulla työstetään muutokset osaksi omaa elämää ja identiteettiä. Pelkät faktat ja informaatio eivät riitä. Jaetut kokemukset sisältävät tunteita, joita prosessoidaan sosiaalisesti. Lopulta niistä voi kehittyä yhteisön tunnetiloja. Johtajuus antaa organisaatioissa aseman, jonka kautta myös tunneprosesseihin voidaan vaikuttaa. Taloudellisessa ajattelussa ja päätöksenteossa tunteet on perinteisesti pyritty karsimaan pois rationaalista päätöksentekoa haittaavina. Todellisuudessa kaikessa päätöksenteossa on mukana tunteita ja kaoottisuutta. Rationaalisuus ei toteudu ilman tunteita. Molempia tarvitaan, että voidaan tehdä mielekkäitä ja tilanteeseen sopivia päätöksiä. Tunteiden avulla saadaan aikaan läheistä ja kestävää vuorovaikutusta. Ne myös tarttuvat henkilöltä toiselle. (Aaltio 2008. 193–195).

Tunteet vaikuttavat kaikkialla myös työorganisaatioissa. Esimiehen ja alaisten välisissä suhteissa tunteet ovat keskeisesti läsnä. Ne voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Sellaiset tunteet kuten onnellisuus tai energisyys ovat organisaatiota eteenpäin vieviä voimia. Tunteet, kuten väsymys ja alakuloisuus ovat puolestaan organisaation tehokkuutta vieviä tunteita. Tunteet tarttuvat helposti ja tästä johtuen negatiivisia tunteita pitäisi työorganisaatioissa pystyä karsimaan mahdollisimman nopeasti niiden havaitsemisen jälkeen. Työyhteisötaidoilla on suuri merkitys organisaation hyvinvoinnin kannalta. (Juuti 2013, 126).

Emootiot ja tunteet eivät ole toimintaa häiritseviä elementtejä organisaatioissa, vaan aitoja resursseja. Näitä resursseja voidaan ohjata ja stimuloida. Johtaja, joka ymmärtää tunteiden merkityksen alaistensa ja työyhteisön elämässä, pystyy myös tarvittaessa vaikuttamaan positiivisella tavalla tunneprosessien käsittelyyn. Pyrkimys hallita muiden kokemia tunteita liittyy osana johtajan rooliin. Johtajalta edellytetään kiinnostusta alaisiin myös henkilötasolla. (Aaltio 2008. 198).

3.3.5. Johtamisen eri lähestymistavat ja strategiamallit

Strukturalistiset näkökulmat ovat johtamisessa korvautumassa poststrukturalistisilla näkökulmilla nykyisten johtamisteorioiden suuntauksissa. Henkilöt välittävät mielikuviaan todellisuudesta erilaisten vuorovaikutus- ja neuvottelutilanteiden kautta. Todellisuuden määrittymisen prosesseissa esiintyy usein kilpailevia näkökantoja. Johtaminen perustuu vuorovaikutukselle, jossa eri näkökulmat kilpailevat keskenään. Poststrukturaalisesta näkökulmasta katsottuna strukturaaliset näkökulmat ovat kestävämpiä. Poststrukturaalisesti tarkasteltuna johtamisen näkökulmat ovat johtamistekstejä ja – puhetta. Ne ovat osa organisaatiodiskurssia, jonka sisällä organisaatioissa toimivat ihmiset

elävät ja joiden kautta he positioituvat organisaation arjessa. (Juuti 2006, 23 - 26).

Strateginen johtajuus on aina johtajansa näköistä. Strategia-ajattelu ja strategiamallit edustavat ihmistä tiedon prosessoijana ja yhteisiin kehyksiin nojaavina yhteisen tekemisen avaimina. (Juuti 2006, 38- 39). Strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation menestys pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Se on tapa ajatella organisaation tai yrityksen arvoja, päämääriä ja perustarkoitusta, sekä niiden edistämiseksi vaadittavia vaihtoehtoja. Strateginen johtaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden erottua kilpailijoistaan. Strateginen johtaminen on vahvasti tulevaisuuteen suuntautuvaa ja sen avulla pyritään vaikuttamaan organisaation kehitykseen ja havainnoimaan mahdolliset uhat ja mahdollisuudet jo hyvissä ajoin, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Strategia teoria pyrkii vaikuttamaan organisaatioon kokonaisuutena eikä vain osatekijän näkökulmasta. Strategisessa johtajuudessa on kyse ennen kaikkea ajattelutavoista ja siihen vaikuttamisesta. (Harisalo 2009, 236).

Strategisessa johtamisessa on kyse valittujen toimintatapojen käytöstä strategisen tahtotilan saavuttamiseksi. Strategisen johtamisen avulla koko organisaatio tahdistetaan tekemään työtä strategisten valintojen suunnassa. Jos strategiaa ei johdeta, suuntautuvat organisaation voimavarat eri tarkoituksiin. Strategisessa johtamisessa erotetaan kaksi tasoa. Toisessa on kysymys tarkoitusten ja merkitysten johtamisesta. Yrityksen ylin johto edustaa tätä osaa. Toinen osuus on asioiden johtaminen jota edustaa yrityksen keskijohto. Edellisistä tasoista ensimmäistä voidaan kutsua strategiseksi ja jälkimmäistä operatiiviseksi johtamiseksi. Strategisen johtamisen tarkoitus on tuoda muutosta organisaatioon. Samalla sen avulla voidaan varmistaa resurssit, yhteistyö ja toimintaympäristön hyväksyntä tehdyille valinnoille. (Harisalo 2009, 244–245).

Ihmisten osaaminen itsessään on tärkeä käsite. Siihen kuuluvat osatekijöinä valmiudet, kyky ja näyttö. Kyvykkyyksien ja pätevyyksien kehittäminen sisältää yksilöosaamisen ja yhdessä tekemisen jalostamisen. Tiivistettäessä osaamisen johtaminen avainsanoiksi voitaisiin puhua ihmisestä, organisaatioista, tietämyksestä, oppimisesta ja yhdessä tekemisestä. Nämä luovat viitekehyksen osaamisen johtamiselle. (Juuti 2006, 37).

Psykodynaamisessa lähestymistavassa painotetaan sitä, että johtajalla tulisi olla näkemys alaistensa persoonallisuuden piirteistä, tavasta reagoida ja suhtautua asioihin persoonallisuutensa mukaan. Ihmisten tulisi olla tietoisempia tavoistaan reagoida emotionaalisella tasolla, ja heidän tulisi kyetä myös puhumaan noista tavoista. Tämä luo mahdollisuuden muutokselle. Psykodynaaminen lähestymistapa tuo johtajuuteen tärkeän lähestymistavan painottaessaan tunteita, itseymmärrystä ja persoonallisuustyyppejä. (Sydänmaanlakka 2004, 53–56).

Jaetun johtajuuden teoriassa tavoitteena on prosessin avulla saada koko työyhteisö ajamaan samoja päämääriä käyttäen kaikkien osaamista ja taitoja hyväkseen. Tavoitteena on saada työntekijöistä yksi joukkue.

Jaetun johtajuuden tavoitteena on tarkoitus korostaa sopivassa suhteessa päämäärähakuisuutta, symbolisuutta ja keskustelevuutta niin, että ne ovat keskenään tasapainossa. (Juuti 2013, 145).

Laatujohtamisella tarkoitetaan koko organisaation toiminnan laatuun liittyviä prosesseja. Laatujohtaminen tähtää asiakastytytyväsyyden parantamiseen henkilöstön osallistumisen, visionäärisen johtamisen, tilastollisen laadunohjauksen ja tiimityöskentelyn käytön avulla. Laatujohtaminen on suorituksen jatkuvaa parantamista ja paremmuuden tavoittelua asiakaspalveluissa henkilöstön osallistumisen, tiimityöskentelyn ja järjestelmällisen laadun kehittämisen avulla. Kaikki tärkeät laatuun liittyvät ongelmat ovat poikkiorganisatorisia. Tästä johtuen tiettyyn toimintaan tai osastoon liittyvä tavoitteiden asettaminen ei riitä laadun kehittämisessä. (Juuti 2013, 22–23).

Osallistuvan johtamisen malleissa pyritään tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka määrittävät milloin ja minkä asteisina ihmisten kokemusmaailman hyväksikäyttö yhteisten toimintojen ohjauksessa on tarpeellista. Sen taustalla olevat arvot korostavat avointa tiedon jakamista, dominoivien henkilöiden esille nousun estämistä, osanottajien välisen tiedonvaihdon mahdollistamista, erilaisten ajatusten esilletulon kunnioittamista, aktiivisen osallistumisen merkitystä ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen esille saamista. Sen oletetaan lisäävän päätöksiin ja organisaatioon sitoutumista, parantavan päätöksen teon laatua ja lisäävän työtyytyväisyyttä. Osallistuvan johtamisen malleissa pyritään tunnistamaan missä asioissa ja missä tilanteissa osallistuminen tuo parhaan hyödyn. (Juuti 2006, 20–21).

Palvelevan johtamisen ydinajatuksen mukaan ensin tulee halu palvella ja sitten syntyy tietoinen halu johtaa, koska esimiehenä oman työyhteisön palvelemisen voi parhaiten toteuttaa. Palveleva johtaminen edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja sitä kautta työn imua. Työntekijä haluaa tehdä parhaansa työssä, sekä edistää työpaikan menestystä pitkällä tähtäimellä palvelevan johtamisen kautta. Esimiehen toimiminen palvelijana ei tarkoita esimiehen valta-aseman katoamista tai alamaisuutta. Se tarkoittaa työyhteisön hyväksi toimimista ja roolimallina muille olemista. Palveleva johtajuus on luonteeltaan eettistä ja enemmän kuin tietty tapa tehdä asioita. Palveleva johtaja omistautuu omiensa palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi. Hän kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja vastaa niihin. Hän edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä ja nostaa esiin vahvuuksia. Hän valmentaa työntekijöitä ja rohkaisee ajatusten ja ideoiden esiin tuomiseen. Lisäksi hän kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. Palveleva johtaminen edesauttaa myös esimiehen omaa kasvua ja hyvinvointia. (Hakanen 2011, 76–77).

Johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotos. Hyvän vuorovaikutuksellisen johtamisen avulla työyhteisöön voi muodostua yhteisiä päämääriä, joilla on pitkäaikaisia vaikutuksia työyhteisölle. (Juuti & Virtanen 2009, 140).

Hyvässä työyhteisössä on kannustava työilmapiiri, työyhteisö toimii ja monipuolista osaamista hyödynnetään. Esimiehen tehtävänä on varmistaa että työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa sekä toiminnan tavoitteet ohjaavat työtä. Esimiehen pitää olla läsnä ja säännöllisesti vuorovaikutuksessa työyhteisönsä kanssa. Kaikissa työyhteisöissä esiintyy ristiriita tilanteita ajoittain. Onnistunut esimiestyö vaatii näiden ristiriita tilanteiden ratkaisua ajoissa. Organisaation tuloksellisen toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta haasteina esimiestyössä korostuu strategian jalkauttaminen, muutoksen läpivienti, toimintaprosessin kehittäminen, vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen läpivienti, työyhteisön ongelmatilanteiden käsittely, henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen. Työntekijän suhde esimieheen on erityisen tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. (Työterveyslaitos 2013).

3.3.6. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi

Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Ihmisten toimintaa tukevan ja kannustavan toiminnan myötä ihmisten innokkuus ja osaaminen kehittyy. (Juuti & Vuorela 2002, 7).

Johtamiselle on nykypäivänä monia eri tavoitteita, joita sen tulisi saavuttaa. Markkinat vaativat toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta sekä jatkuvasti uusia innovaatioita ja muutosta. Henkilöstön osaamisesta on tullut nykypäivänä keskeinen strateginen tekijä. Tätä aineetonta pääomaa on vain ihmisillä joiden osa johtaminen on. Johtamisen vastuulla on osaamisen, hyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin kehittäminen. Aikaisemmin johtaja käytti pääsääntöisesti auktoritaarista johtamistapaa. Nykyisellään haasteet erilaisten johtamistapojen käyttämiselle ovat kasvaneet, eikä pelkällä auktoritaarisella johtamistavalla saavuteta johtamiselle asetettuja vaatimuksia. Tavoitteena organisaatioissa on päästä asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, joka johtamistapana itsessään luo työhyvinvointia, kun ihminen otetaan huomioon tuloskeskeisyyden sijaan. Alaisten työsuorituksen tukemisesta ja alaisen huomioon ottamisesta on tullut esimiestyön keskeinen osa. (Juuti & Vuorela 2002, 11–13).

Yleistä henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies ottaa huomioon ihmisten mielipiteet ja keskustele heidän kanssaan. Työyhteisönsä osaamista täysimääräisesti käyttämään ja kehittämään pyrkivän johtajan tai esimiehen on harjaannuttava herkäksi vuorovaikuttajaksi, joka aistii vastapuolen näkökulmat. Hänen tulee käyttää vuorovaikutuksessaan tarinoita ja esimerkkejä, joiden avulla voidaan vaikuttaa alaiseen emotionaalisella tasolla. Asioihin tulisi löytää yhteisiä näkökulmia, jotta erilaiset näkökulmat eivät asettuisi asioiden eteenpäin viemiselle esteeksi. Ajankäyttö on yksi haaste tämän toteuttamiselle nykypäivän esimiehelle. (Juuti & Vuorela 2002, 19–20).

3.4. Työhyvinvointi johtamistehtävänä

Työorganisaation runkorakenteena on johtamisjärjestelmä. Henkilöstöseuraamusten, kuten työhyvinvoinnin, erojen perussyynä on viime kädessä johtamisjärjestelmä ja sen toiminta. Johtamisjärjestelmän vaikutus työhyvinvointiin on yksiselitteistä ja keskeistä. Johtaminen on työhyvinvoinnin luonnin, ylläpidon ja parantamisen kannalta keskeisin toiminto työyhteisössä. Johtuen siitä, että työhyvinvoinnin luonti ja kehittäminen vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista niin yleisen johtamisen kuin esimiestoiminnan alueilla. Johtamisen kautta vaikutetaan kaikkiin työyhteisön osiin. Johtajat ovat esikuvia ja mallioppimisen kohteita organisaatiossa. Heidän ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapansa viestittyvät johdettaville pitkällä aikavälillä. Tämä vaikuttaa työyhteisön arvoihin ja ominaisuuksiin. (Tarkkonen 2012, 74–75).

Työhyvinvointi edellyttää suosiollista arvomaailmaa ja riittävää tietoa, ymmärrystä ja johtamisteknistä osaamista. Työhyvinvoinnin johtaminen on määriteltävissä johtamisen näkökulmaksi, joka ottaa huomioon organisaation kaikilla tasoilla työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, iän ja sukupuolen, sekä muut yksilölliset ominaisuudet ja työorganisaation hallitut muutostarpeet. (Tarkkonen 2012, 77).

3.4.1. Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen

Työorganisaation kehittäminen tarvitsee selkeitä malleja ja teorioita tuekseen myös työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, ihmisten välisten yhteistoimintasuhteiden ja monipuolisten työkalujen näkökulmasta. Näiden välistä rajapintaa on hankala selittää, koska työkalujen käyttö vaatii aina ihmisten välisen yhteistoiminnan. (Tarkkonen 2012, 118).

Ihmisen hyvinvoinnin kehittäminen kohtaa jatkuvasti uusia haasteita nykyisissä monimutkaisissa ja alati muuttuvissa organisaatioissa. Organisaatioille tulee ristikkäisiä vaatimuksia monelta suunnalta. Tämä aiheuttaa jatkuvaa tasapainoilua moniin suuntiin. Vallitsevassa tilanteessa voivat monet itsestään selvät asiat helposti unohtua. Ihmiset koetaan usein muutoksessa kulueränä. Lisäksi ihmisiä aletaan helposti kategorioida hyviin ja huonoihin työntekijöihin. Mikäli resursseja joudutaan pienentämään tai uudelleen järjestelemään, se heijastuu koko organisaatioon ja kaikkien työskentelyyn. Työyhteisön hyvinvoinnin puolesta puhuu se, että menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Mikäli työhyvinvointi on huonolla tasolla, se näkyy välittömästi tuloksessa. Sitoutunutta ja innokasta työyhteisöä ei saavuteta pelkällä tulosten vaatimisella ja rahallisten arvojen korostamisella. Yleensä organisaation osaavimmat henkilöt jättävät organisaation, kun sen työhyvinvointi tippuu. Organisaatio menettää osaamis pääoma näiden ihmisten mukana. Ei ole yhdentekevää, miten ihmistä organisaatiossa kohdellaan, ja millainen henki ihmisten välillä on. (Juuti & Vuorela 2002, 146–147).

Hyvän hengen luominen organisaatiossa on aikaa vievä prosessi, koska työilmapiiri nojaa pitkälti avoimuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen. Nämä ovat arvoja, joiden kehittyminen vaatii tyypillisesti pitkän ajan henkilöstä riippuen. Ihmisten väliset suhteet ovat siis monisäikeisiä. Esimiehen tulisi pystyä aistimaan näitä suhteita alaistensa välillä ja toimimaan ristiriitatilanteissa välittäjänä, sekä selvittäjänä hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi. (Juuti & Vuorela 2002, 147–148).

3.5. Työorganisaatio sosiaalisena järjestelmänä

Yleisjohtamisella ja esimiestoiminnalla vaikutetaan työorganisaatioon, sekä siellä vallitseviin työoloihin. Tämä vaikuttaa myös samalla henkilöstön työhyvinvointiin. Organisaatiososiaalinen taso asettaa kehittämiselle ja uudistuksille omat rajansa, sekä mahdollisuutensa. Jokainen organisaatio koostuu ihmisistä ja heidän välisistä monitahoisista suhteistaan. Ihmiset luovat vuorovaikutuksellaan, valinnoillaan ja toiminnallaan työorganisaation sellaiseksi, minkälaisena se meille näyttää ja millaisena sen koemme. Työorganisaatio on yksi muoto sosiaalisista järjestelmistä. Sosiaalisilla järjestelmillä on taipumus vaikuttaa voimakkaasti kaikkiin sen sisällä toimiviin ihmisiin. Monet sosiaaliset tekijät rakentuvat työyhteisöissä olevien ihmisten tajuntaan jaettuina asioina. Tajunnassa olevien ja yhteisöllisesti samankaltaisiksi muodostuneiden asioiden kyseenalaistaminen ja muuttaminen on yleensä vaikeaa ja hidasta. (Tarkkonen 2012, 92–93).

Johtajan ja työntekijöiden näkökulma organisaation asioihin on usein kovin erilainen. Johtajan ei tarvitse muuttaa omaa mielipidettään, mutta ollessaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa olisi hyvä ymmärtää kuulijaa, jos haluaa itse tulla ymmärretyksi. Kuuntelu on usein parasta viestintää. Vastaanottaja on aina se, joka luo viestille merkityksen. Tästä syystä on hyvä tiedostaa kenelle haluaa viestin saada ymmärretyksi. Hyvä johtaja voi viestinnällään tehostaa viestinsä läpi menoa, kun taas huono johtaja voi saada tilanteen kärjistymään entisestään. Luottamus on ansaittava työorganisaatiossa teoilla ja omalla käytöksellä. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta työntekijöiden mielistelyä. Yhteistyötä on turha odottaa, jos ei ole itse siihen valmis. (Pitkänen 2010, 210–212).

Työorganisaatiot ovat monimutkaisia tutkimuskohteita. Niitä tutkittaessa keskitytään miten ne vaikuttavat ympäristöön tai mitä niiden avulla halutaan saavuttaa. Organisaatioita voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Valitusta näkökulmasta riippuu onko organisaation tärkein tavoite rahan tekeminen, työhyvinvointi, onnellisuus, ohjaus, johtajuus vai yrittäjäyys. On olemassa monia erilaisia organisaatiorakenteita, eikä niitä voi jaotella parempiin ja huonompiin. Niiden kaikkien omat perusrakenteet ja symboliikka ohjaavat tekemistä organisaatiossa. Rakennetta muuttamalla voi muuttaa myös symboliikkaa. (Pellinen 2005, 24).

3.5.1. Työyhteisötaidot

Työyhteisön hyvinvointi liittyy tavalla tai toisella hyviin esimiestaitoihin. Esimiestaidoilla tarkoitetaan alaisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista niin, että organisaation yhteinen päämäärä tai tavoite tulee saavutettua parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa alaistaitojen kehittyminen. Sen esimies tekee kuuntelemalla alaisiaan ja kohtelemalla heitä oikeudenmukaisesti, sekä tasapuolisesti. Vastaavasti, kun alainen on vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa, tulee hänellä olla hyvät alaistaidot. Näissä taidoissa on kyse sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, jolloin näitä molempia voidaan yhteisesti nimittää työyhteisötaidoiksi. Hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat, että työntekijä tuntee työn tavoitteet ja menetelmät, hänellä on pyrkimys tehdä työnsä hyvin, ottaa vastuun tekemisistään, pyrkimys olla hyvässä fyysisessä ja henkisessä kunnossa, hän noudattaa työaikoja, hän on yhteistyökykyinen, uskaltaa tuoda mielipiteensä julki, osa kuunnella eriäviäkin mielipiteitä, noudattaa pelisääntöjä, pyytää tarvittaessa apua, on kiinnostunut myös muiden töistä, ymmärtää erehdyksiä, pitää esimiehen ajan tasalla, osaa kuunnella esimiestään asiallisesti, hän on joustava, sekä haluaa kehittää itseään. Sisältö työyhteisötaidoille yhteiskunnassa tulee lainsäädännöstä. Työyhteisötaidot tarkoittavat myös keinoja ja tapoja vaikuttaa työntekijän näkökulmasta johtamiseen ja perustehtävän tekemiseen. Keskeisiä työyhteisötaitoja ovat myös tunnetaidot. Tunnetaidot ovat tietoisuutta omista tunteista, omien tunteiden käsittelyn taitoa, itsensä motivoimista, toisen ihmisen tunteiden tunnistamista sekä ihmissuhteiden hoitamista että ylläpitämistä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111–113).

3.5.2. Työyhteisötaitojen ja hyvinvoinnin yhteys

Hyvillä työyhteisötaidoilla kyettäisiin usein ehkäisemään työhyvinvointia heikentävät asiat. Näitä ovat vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, sivistyneet käytöstavat, tunnetulkkaustaidot, riittävä ammatillisuus ja empaattisuus, sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. Työyhteisötaitojen kehittyminen näkyy työpaikoilla konkreettisesti työhyvinvoinnin kasvuna. Henkilöstökysely on erinomainen väline saada kuva organisaation ja sen työntekijöiden hyvinvoinnin tilasta. Saatujen tulosten perusteella voidaan lähteä kehittämään työyhteisötaitoja. Kysely on hyvä väline selvittää mihin asioihin tulee työpaikalla puuttua ja mitkä ovat hyvin. On tärkeää, että kyselyn jälkeen havaittuja epäkohtia pyritään poistamaan ja ongelmia koetetaan ratkaista systemaattisesti. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113–115).

Erityisesti lyhyet sairauspoissaolot vähenevät silloin, kun organisaatiossa on runsaasti työyhteisötaitoa – sitoutuneisuutta, lojaaliutta ja vastuullisuutta työtovereita, työnantajaa ja työyhteisöä kohtaan. Sairauslomille ei tällaisissa organisaatioissa jäädä ilman erittäin hyviä perusteita. Tästä syystä on perusteltua pyrkiä vaikuttamaan työturvallisuuskulttuuriin, sekä sairauspoissaoloihin työyhteisötaitoja kehittämällä. (Romana Management 2014).

3.6. Sairauspoissaolot hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden indikaattorina

Sairauspoissaoloja ei voida esittää vain yksilökohtaisilla tekijöillä. Kun sairauspoissaolot ylittävät tietyn rajan, ne alkavat kertoa työorganisaatiosta ja sen työolosuhteista. Lisäksi se kuvastaa työolosuhteita, työn järjestelyjä ja mitoitusta, sekä työhyvinvointi toiminnan laatua, enemmän kuin sairastavien henkilöiden yksilökohtaisia ominaisuuksia. Yksityiset yritykset käyttävät usein sairauspoissaolojen tunnuslukuna prosenttiosuutta kokonaistyöajasta. Tämän prosentin vaihteluväli normaaliolosuhteissa on 2,5-8 %. (Tarkkonen 2011, 69).

Sairauspoissaolot ovat hyvä mittari, kun selvitetään työyhteisön terveyttä ja hyvinvointia. Ne liittyvät myös suoraan liiketoiminnan tuloksellisuuteen aiheuttamalla kustannuksia. Lääkäriin vahvistamat pitkät sairauspoissaolot ennustavat hyvin henkilöstön nykytilaa. Lyhyiden, omalla ilmoituksella ja esimiehen luvalla pidettyjen sairauspoissaolojen on todettu olevan heikompi terveydentilan indikaattori. (Työterveyslaitos 2014, 15).

Lyhyiden poissaolojen voidaan olettaa heijastavan työyhteisön psyykkistä ja sosiaalista ilmapiiriä, sekä organisaation oikeudenmukaisuutta. Työnantajalle aiheutuvien suorien kustannusten ja toiminnan häiriöiden kautta sairauspoissaolot vaikuttavat laajemmin organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Johtamiskäytännöt, kuten oikeudenmukaisuus, liittyvät erityisesti lyhyisiin sairauspoissaoloihin. (Työterveyslaitos 2014, 15).

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KYSYMYKSET

Tutkimus rajoittuu tarkasteltavan tehtaan tuotannon työntekijöihin. Ongelmana tehtaalla ovat korkeat sairauspoissaolomäärät ja tätä kautta on tarve kehittää työhyvinvointia. Tutkimuksen tavoite on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin, sekä kehityskohteita joilla työhyvinvointia voidaan kehittää tulevaisuudessa.

1. Mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja mitkä koetaan olevan siihen eniten vaikuttavat tekijät?
2. Miten johtamista tulisi kehittää, jotta se edesauttaisi työhyvinvointia?

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät ovat esitietojen osalta kvantitatiivista laskentaa, koska saatavilla olevat pohjatiedot ovat numeerisesti helpoiten analysoitavissa laskemalla. Esitietojen analyysissä käytetään niille tyypillisiä instrumentteja, kuten keskiarvo ja keskihajonta tietyllä aikavälillä.

Tutkimuksen laajempi empiirinen osuus on tehty kvalitatiivisen ryhmäteemahaastattelun avulla, koska se soveltuu parhaiten metodina tutkittavan asian tutkimiseen ja on työmäärältään soveltuva yleiskuvan saamiseen isolta ryhmältä tutkittavasta asiasta. Tutkija on

esimiessuhteessa tutkittaviin henkilöihin. Tästä syystä tutkimuksessa on oletettu, että ryhmäteemahaastattelun avulla saadaan paremmin todellista tietoa haastatteluista, koska haastateltavilla on ryhmän tuki takanaan. Työn aihe on sairauspoissaolot ja niiden syyt, sekä työhyvinvoinnin nykytilan tutkimus. Aihe voidaan helposti kokea työntekijäpuolella uhaksi. Tämän vuoksi metodien valinnalla on pyritty vaikuttamaan validin tiedon saantiin.

5.1. Työyhteisötaitotutkimus

Työyhteisöjä halutaan yrityksissä kehittää, sillä sitä kautta pyritään vaikuttamaan työturvallisuuskulttuuriin, parantamaan yhteisöllisyyttä, sekä vastuullisuutta. Työyhteisötaitojen kehittämisen viitekehys voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen, organisaatiokulttuurillisiin tekijöihin, johtamiskulttuuriin tekijöihin, vuorovaikutuskulttuurillisiin tekijöihin, kollektiivisiin työyhteisötaitoihin ja yksilöllisiin työyhteisötaitoihin. Näitä osa-alueita tutkimalla saadaan kuva työyhteisön nykytilasta ja mahdollisista kehityskohteista. (Romana Managment 2014).

Työyhteisötaitojen kehittäminen tulee aloittaa kartoittamalla organisaation nykytila esimerkiksi erilaisia kyselyitä hyväksi käyttäen. Näin saadaan kuva mitä osa-alueita työyhteisötaitoissa ja niiden edellytysten toteutumisessa tulisi kehittää. Työyhteisön ongelmien tiedostaminen on ensimmäinen askel kohti parempaa ja tuloksellisempaa työyhteisöä.

Työpaikkojen ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden keskeisiä aihealueita ovat ihmissuhteiden laatu, työn sitovuus, yksipuolisuus sekä työn motivoivat mahdollisuudet. Näitä motivoivia mahdollisuuksia ovat työn vaatimat taidot, työkokonaisuuden laajuus, työn merkittävyys, itsenäisyys, palaute työstä, sekä työn vaatimusten ja päätöksentekomahdollisuuksien tasapaino. Yksilön hyvinvointikokemuksen mittaaminen kyselyillä on arkaluontoinen alue, koska se liittyy yksilön terveyteen ja työterveyshuollon toiminta-alueeseen. Hyvinvoinnin häiriöitä ja oireita, kuten työuupumusta mittaavien kysymysten rinnalle on kaivattu positiivisia mittareita, jotka kuvaisivat myös yksilön ja työyhteisön voimavaroja. Ne liittyvät selvemmin työmotivaatioon ja sitä kautta yksilön suorituskyykyyn, sekä toiminnan tuloksellisuuteen. Työn imun mittareita onkin kehitetty paremmin käytäntöön soveltuviksi. Työn imun osatekijät tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen liittyvät työsuoritukseen ja samalla heijastavat yksilön hyvinvointia työssä. (Työterveyslaitos 2014, 16).

5.1.1. Kyselytutkimuksen aineiston käsittely - sisällönanalyysi

Kyselytutkimuksessa mittarilla tarkoitetaan kysymyksiä ja väitteitä, joilla pyritään mittaamaan erilaisia ilmiöitä, kuten asenteita tai arvoja (Vehkalahti 2014, 12). Kyselytutkimus on yleensä määrällistä tutkimusta johon sovelletaan tilastollisia menetelmiä (Vehkalahti 2014, 13).

Aineistoon tutustuminen kannattaa aloittaa muuttujiin jakamisella. Muuttujista näkee nopeasti, mitä arvoja mikäkin muuttuja sisältää. Jakautumista voidaan jatkaa tiivistämällä arvoja tunnusluvuiksi. (Vehkalahti 2014, 52). Tunnuslukuja on paljon, mutta käytännön tarpeisiin riittää muutama keskeisin tunnusluku. Keskeisimpiä tunnuslukuja ovat minimi, maksimi, keskiarvo, keskihajonta ja havaintojen lukumäärä. Keskiarvo on yleisin tunnusluku. Jos muuttujan jakauma on kovin vino tai muuten erikoinen, niin keskiarvo ei anna järkevää kuvaa muuttujasta. Paras kumppani keskiarvolle on keskihajonta ja niitä tulee tarkastella tunnuslukuparina. Keskiarvon ja keskihajonnan avulla saadaan jonkinlainen kuva muuttujasta. (Vehkalahti 2014, 54–55).

5.2. Haastattelu

Haastattelua voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä perusmenetelmänä. Metodina se soveltuu moneen tilanteeseen. (Metsämuuronen 2006, 233). Haastattelut on perinteisesti jaettu kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen välissä ovat puolistrukturoidut haastattelut. Niille on tyypillistä, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Puolistrukturoiduista haastattelumuodoista tunnetuimpia ovat erilaiset teemahaastattelut, joissa käydään läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voi vaihdella. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 11).

Haastattelu on joustava menetelmä ja sen vuoksi se sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä. Tutkimushaastattelua tekevän tutkijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkijan käsitys todellisuudesta määrää, miten hän tehtävää lähestyy. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34 ja 41).

5.2.1. Dokumentointi

Tutkimushaastattelut dokumentoidaan yleensä nauhoittamalla. Nauhoittaminen mahdollistaa sen, että haastatteluvuorovaikutuksen kulkua voidaan tarkastella ja analysoida jälkikäteen. Uudelleenkuuntelu tuo esiin haastattelusta uusia sävyjä, joita ensi kuulemalta ei ehkä ole huomioitu lainkaan. Nauhoituksen ansiosta haastattelusta voidaan raportoida tarkemmin. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 14–15).

5.2.2. Eettiset kysymykset ja tutkijan asema

Haastattelututkimukseen liittyy myös monia eettisiä kysymyksiä, kuten haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde, luottamuksellisuus,

läheisyys ja tutkimuslupa. Luottamuksellisuudella tarkoitetaan, että haastattelijan on kerrottava haastateltavilleen totuudenmukaisesti haastattelun tarkoitus, käsiteltävä saamiaan tietoja luottamuksellisena ja varjeltava haastateltavien anonymiteettia tutkimusraporttia kirjoittaessaan. (Ruusuvoori ja Tiittula 2005, 17). Tutkijalla on eettinen vastuu siitä, että tutkimusmuistiinpanoja käytetään vain siihen tarkoitukseen, josta tutkittavat ovat tietoisia. (Grönfors 1982, 200).

Tutkijan tiedonsaanti on suuresti riippuvainen mahdollisimman syvän luottamuksen saavuttamisesta. Mitä enemmän tutkijaan luotetaan, sitä enemmän hän saa kuulla myös sellaista, mitä ei kerrota hänelle tutkijana vaan uskottuna. (Grönfors 1982, 194).

5.2.3. Kielen keskeisyys haastattelussa

Haastattelua voidaan hyvin kuvata kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelulle on tunnusomaista kielen keskeinen merkitys. Tutkijan tulee tiedostaa että haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48–49). Ilmiöiden tutkimisessa tulisi päästä pintavaihteluista olennaisuuksiin. Verraten avoin ja sitomaton haastattelumenetelmä on sopivissa olosuhteissa suoritettuna kaikkein joustavin ja paljastavin ihmisen kohtaamistapa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 53).

5.2.4. Kokemuksen tutkiminen

Ihmisen mieli eli psyyke rakentuu subjektiivisista merkityksenannoista ja merkityssuhteista. Mieli merkitysmaailmana on kokemuksia, muun muassa havaintoja, tunne-elämyksiä, mielikuvia, kuvitelmia, uskomuksia, ajatuksia, mielipiteitä, käsityksiä ja arvostuksia. Subjektiivisena merkitysmaailmana mieli on tutkijalle aistihavainnon tavoittamattomissa. Mieltä voidaan tutkia vain, jos tutkittava kertoo tai muulla tavoin ilmaisee kokemuksiaan. Mielen tapahtumia tavoitetaan vain niiden ilmausten merkityssisällön ymmärtämisen avulla. (Perttula & Latomaa 2006, 17).

Kokemuksen tutkimisen yleisehtona on se, että tutkija mieltää itsensä samanlaiseksi kokevaksi olennoksi, kuin tutkimansa ihmiset. Tutkija ymmärtää, että hänen kokeva ominaislaatunsa on tutkimuksellisen ymmärtämisen edellytys. Perimmiltään tutkimuksellinen ymmärrys rakentuu tutkijan tajunnallisesta suhteesta tutkimusaineistoon ja sen vuoksi tutkimustyö on tutkijan tulkintaa. (Perttula & Latomaa 2006, 143–144).

5.3. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin julkaisemaan kirjaan. Teemahaastattelulle ominaisia piirteitä ovat:

- Haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen
- Tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta.
- Tämän sisällön- ja tilanneanalyysin avulla on päädytty tiettyihin oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille.
- Analyysin perusteella tehdään haastattelurunko
- Haastattelu suunnitellaan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut.

Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48).

5.3.1. Haastateltavien valinta ja määrä

Haastateltavat valitaan niin, että ilmiö liittyy heihin. Valitaan siis ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Jos ilmiöön liittyviä henkilöitä ei voida etukäteen määrittellä, valitaan ne henkilöt, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Havaintoyksiköksi valitaan Pattonin termiä käyttäen tapaus, joka on tyypillinen ilmiön kannalta. Kehittämistutkimuksessa haastateltavien valinta on helpompaa, kuin perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa, sillä kohde on rajatumpi. Haastateltavat ovat usein yhteistyöhaluisempia kehittämistutkimuksessa, koska kehittämiskohde liittyy ja vaikuttaa heihin itseensä. Jos ilmiö pitää sisällään paljon havaintoyksiköitä, otetaan haastateltavia niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään, eli vastaukset ja tulokset saturoituvat. Laadullisessa tutkimuksessa tulee kerättyä tietoa analysoida kokoajan, sillä muuten on mahdotonta päättää milloin tiedon keruu on riittävä. (Kananen 2012, 101).

5.3.2. Yksilö vai ryhmähaastattelu

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilö haastattelussa on kohteena vain yksi haastateltava. Jos haastateltavia on useita, kasvaa haastattelijan työ suoraviivaisesti. Ryhmähaastattelussa haastatellaan kerralla useampia havaintoyksiköitä, jolloin haastattelijan aikaa säästyy. Ryhmähaastattelu tuo mukanaan haastattelutilanteeseen ryhmän vaikutuksen. Ryhmähaastattelun avulla saadaan tiivistettyä tietoa. Tarkempaa ja luotettavampaa tietoa tuottavat yksilöhaastattelut. Tosin monien haastattelujen litterointi, analysointi ja tulkinta vievät enemmän aikaa. (Kananen 2012, 100). Jos tutkimuksessa ei olla lainkaan kiinnostuneita yksityisten ihmisten ajatuksista, vaan kiinnostuksen kohteena on kollektiivinen näkemys asioihin voi ryhmähaastattelulla paremmin tavoittaa kollektiivisesti tuotetut ja jaetut merkitysrakenteet. Ryhmähaastattelulla on erityinen merkitys silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. Menetelmä sopii myös tietojen saamiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61).

5.3.3. Ryhmähaastattelu työyhteisössä

Ryhmähaastattelun avulla tutustutaan ryhmän jäsenten välisiin suhteisiin, yhteisössä vallitseviin arvoihin ja asenteisiin tai alakulttuurin merkityksiin. Haastatteli esittää keskustelussa kysymyksiä ryhmälle ja pyrkii pääasiassa vain ylläpitämään keskustelua. Ryhmänjäsenten keskinäinen kommunikaatio, eleet, ilmeet ja mielipiteet puolesta ja vastaan antavat tietoa yhteisöllisesti jaetuista asenteista ja erimielisyyksien kohteista. (Työterveyslaitos 1995, 42–43) Ryhmähaastattelussa kerättävän tiedon on oltava luottamuksellista. Kaikkien on tarkasti tiedettävä etukäteen ja prosessin kuluessa, mihin tarkoitukseen ja millä tavalla tieto julkistetaan. Henkilötiedot ja yritykseen liitettävät tiedot tulee raportoida niin, ettei asianomaisia voida tunnistaa. (Työterveyslaitos 1995, 64).

5.3.4. Haastattelun suunnittelu

Työyhteisöhankeissa etsitään keinoja muutokseen tai ongelmanratkaisuun, joten kohtalaisen avoin haastattelu on ehkä soveltuvin. Teemahaastattelussa haastatteli esittää keskusteluun teemat ja etenee ennalta suunnitellun aihealueen mukaisesti, mutta keskustelun tarkennuskysymykset määräytyvät haastateltavan esittämien asioiden perusteella. Tämä siksi, ettei kyseisen työyhteisön oleellisia ongelmia jäisi pois. (Työterveyslaitos 1995, 38).

Haastattelijan omat ennakko-odotukset ja stereotypiat voivat ilmetä kysymysten asettelussa myös silloin, kun haastattelu on kohtalaisen avoin. Tämän näkyy paitsi teemojen valinnassa myös tarkentavien kysymysten suuntaamisessa. Kysymysten sisältö ja muoto viestittävät työntekijöille, miten haastatteli näkee heidät ja työyhteisön tilanteen. Kysymykset on suunniteltava siten, että ne säilyttävät työyhteisön itsekunnioituksen ja mahdollisuuden määritellä itse oma tilanteensa. Kun kehittämishankkeissa lähdetään työn järjestämisen ongelmista, työprosessin suunnittelusta ja työtehtävien luonteesta, eikä ihmisten luonteenpiirteistä tai yhteistyökyvystä, ei ihmisille tule tarvetta puolustautua ja vetäytyä keskustelusta. Alussa esitettävien kysymysten tulee olla niin selkeitä, että kaikki ryhmässä kokevat voivansa vastata. Ymmärrettävien kysymysten esittäminen edellyttää kysyjältä yhteisön tilanteen ja alakulttuurin huomioonottamista. (Työterveyslaitos 1995, 39).

Tutkittavat ilmiöt ja peruskäsitteet muodostavat tutkimusongelmaan liittyvän teorian aiemman tutkimustiedon avulla. Näistä syntyneet pääluokat ovat tutkimuksen teoreettisia peruskäsitteitä. Haastattelun teema-alueet hahmottuvat näiden pääkäsitteiden alakäsitteiksi ja –luokiksi. Näihin kohdistuvat haastattelukysymykset. Teemahaastattelu toteutetaan tämän haastattelurunon avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66).

Tutkimuksen suunnittelu ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan sen tarvetta tulee yhä uudelleen arvioida tutkimusprosessin edetessä. Tutkimusta edeltävä suunnittelu on kuitenkin tärkeässä asemassa. Siinä hahmotetaan tutkimuksen tekemisen päälinjat ja keskeiset ratkaisut. Haastattelun avulla luodaan sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä

tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastatteluteemojen suunnittelu. Haastattelurunkoa laadittaessa ei laadita yksityiskohtaisia teemoja, vaan teema-alueluettelo. Ne ovat yksityiskohtaisempia kuin ongelmat, varsinkin pelkistettyjä ja iskusanamaisia luetteloita. Tutkijan valitsemien teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että kaikki tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat paljastuisivat. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 65–67).

5.3.5. Haastattelun toteutus

Haastattelutilanteessa teemaluettelot toimivat haastattelijan muistilistana ja teemaluettelot tarkennetaan kysymyksillä. Haastattelun luonteeseen kuuluu, että myös tutkittava toimii tarkentajana. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät sekä haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66–67).

Ennen varsinaisia teemahaastatteluja on päätettävä muutamia käytännön ratkaisuja joita ovat haastattelun ajankohta, paikka, likimääräinen kesto ja haastatteluvälineistö. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 73).

5.3.6. Litterointi

Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä. Teemahaastatteluaineisto kirjoitetaan tekstimuotoiseksi mahdollisimman sanatarkasti. Tutkija joutuu ratkaisemaan, mitä kaikkea hän litteroi, sillä litterointi on hidas työvaihe. Toisaalta tallenteet ovat olemassa ja niihin voidaan jälkikäteen palata tarpeen niin vaatiessa. (Kananen 2012, 109).

5.3.7. Teemahaastattelun aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi teemahaastattelua apuna käyttäen pyritään saamaan kerätyn aineiston avulla ymmärrys ilmiöstä. Jos teemahaastattelun teemat on laadittu kattavasti, niin että ilmiötä on onnistuttu valottamaan eri kulmilta, kätkeytyy haastattelulla saatuun aineistoon ratkaisu. Tämä ratkaisu pitää vain löytää joskus suurehkostakin tekstiaineistosta. Aineistosta voidaan etsiä esimerkiksi rakenteita, prosesseja ja malleja. Tutkijan pitäisi pystyä päättelemään, mitä aineisto haluaa viestiä. Asiat kätkeytyvät ihmisten sanatulvaan ja sen vuoksi ylimääräinen tekstiaineisto pitäisi saada pois aineistosta. Tässä käytetään niin sanottua tiivistämistekniikkaa. Teksti kutistetaan sanoihin, jotka kertovat mitä lause tai kappale pitää sisällään. Tiivistämällä voi nähdä suurempia kokonaisuuksia, joista aineisto koostuu. Lopuksi aineistosta tehdään tulkinta esille nousevista asioista. (Kananen 2012, 112–113 ja 115).

Laadullisen analyysin piirteet Hirsijärvi & Hurmeen mukaan (2010, 136):

1. Analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Kun tutkija tekee itse haastattelut, hän voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Hän voi hahmotella malleja jakautumisen ja erityistapausten perusteella.
2. Aineistoa analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen ero onkin juuri siinä, että laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa.
3. Tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä on keskeistä aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtajideoita, joita hän pyrkii aineiston avulla todentamaan.
4. Analyysitekniikat ovat moninaisia ja erilaisia työskentelytapoja on paljon.

Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on useita. Analysointia voidaan tehdä useasta näkökulmasta. Sisällönanalyysin tarkoituksena on paljastaa tekstin ydin ja tehdä siitä tiivistetty kuvaus. Analyysillä voidaan tarkoittaa myös sisällön erittelyä. Se voi sisältää sekä määrällistä että tekstuaalista tarkastelua. Sisällönanalyysi perustuu sisällön luokitteluun. Luokittelu on yksi tapa katsoa aineiston sisään. Luokittelu voi olla aineisto tai teorialähtöistä. Teemoittelua tyypittelynä voidaan käyttää silloin, kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Teemahaastattelua aineisto tiivistetään litteroinnin jälkeen luokittelulla. Jos yksittäisiä teemoja pidetään yhtenä luokkana, niin saman teeman alle siirretään kaikkien haastateltavien vastaukset. Teeman alta voidaan etsiä yhteisiä rakenteita, malleja, tyypillistä toimintaa. (Kananen 2012, 116–117).

Yksi lähestymistapa aineiston analyysissä on, että haastattelija tulkitsee aineistoa joko yksin tai yhdessä muiden tutkijoiden kanssa. Tässä lähestymistavassa voidaan käyttää kolmea menettelyä. Aineisto järjestetään ja tuodaan esiin sen rakentuminen eli litteroidaan aineisto. Aineisto selvennetään poistamalla siitä ei-olennaiset osat. Aineistolle tehdään varsinainen analyysi, joka sisältää tiivistämistä, luokittelua, tulkintaa ja ad hoc-menettelyä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 137).

5.3.8. Haastattelun luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu ei ole yksiselitteinen, vaan siinä tulee ottaa huomioon lukuisten eri tekijöiden vaikutukset. Luotettavuuden tarkastelu tulee aina tapahtua kahdella tasolla: mittausvälineen ja koko tutkimuksen tasolla. Mittausmenetelmien tarkastelu keskittyy mittarin ominaisuuksien tarkasteluun ja tutkimuksen tarkastelu puolestaan siihen, kuinka pätevää, yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa on saatu. (Soininen M. 1995, 119). Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun ei tulisi olla samanlaista, koska niiden takana ovat erilaiset tavoitteet ja taustaolettamukset. Uskottavuuskäsitteen takaa

löytyy Marjaana Soinisen (1995) mukaan neljä kysymystä, jotka kvalitatiivista tutkimusta tekevän tulisi esittää itselleen.

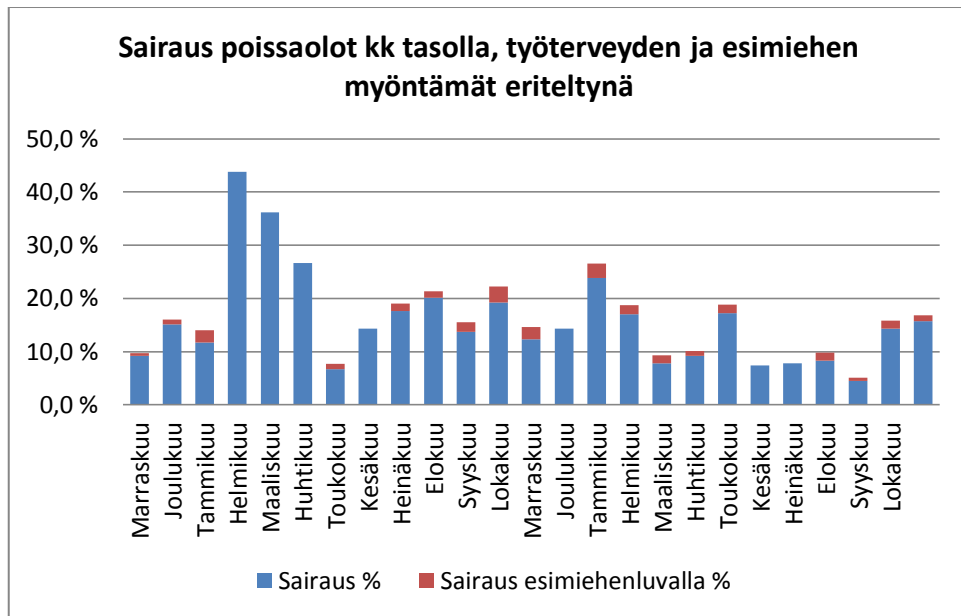
Kysymykset ovat:

1. Totuusarvo – kuinka voidaan saavuttaa luotettavuus tietyn tutkimuksen tulosten totuudellisuudesta?
2. Sovellettavuus – kuinka sovellettavia tulokset ovat toiseen asetelmaan tai toiseen ryhmään?
3. Pysyvyys – kuinka voidaan olla varmoja siitä, että tulokset olisivat samat, jos tutkimus toistettaisiin samoille yksilöille samassa tilanteessa?
4. Neutraalisuus – kuinka on varmaa, että tulokset ovat vastaajista, tilanteista ja kontekstista johtuvia, eivätkä tutkijan motivaation, intressien tai perspektiivien ohjaamia. (Soininen M. 1995, 123).

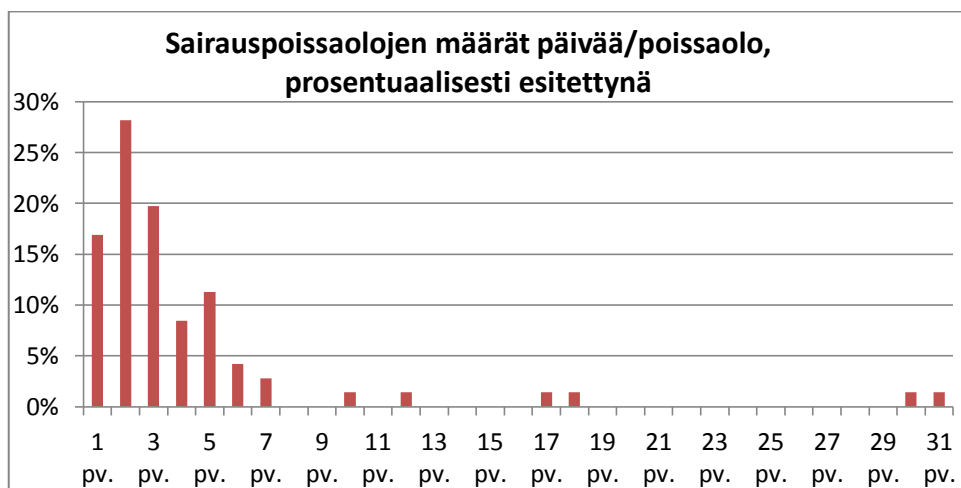
6 AINEISTOJEN HANKINTA, KÄSITTELYT, ANALYYSIT JA TULOKSET

6.1. Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloja tutkimalla on pyritty löytämään vahvistusta sille hypoteesille, että osa sairauspoissaoloista voi johtua huonosta työhyvinvoinnista. Tämä on osaltaan aiheuttanut pitkään jatkuneet korkeat sairauspoissaolomäärät tutkittavassa tehtaassa. Neljän prosentin sairauspoissaolotavoite on realistinen, koska yrityksen muissa tehtaissa on siihen päästy. Seuraavissa kuvissa on esitetty sairauspoissaolojen prosentuaalinen määrä verrattuna työtunteihin kuukausitasolla kahden vuoden ajanjaksossa. Tarkasteluvälinä on käytetty marraskuu 2012-lokakuu 2014 (kuvio 1.). Kuviosta selviää myös sairauslomien pituudet puhuttaessa yksittäisistä sairauspoissaoloista (kuvio 2). Tässä tarkasteluajanjaksona tammikuu 2014-Lokakuu 2014. Tarkasteluissa on käytetty vain esimiehen ja työterveyden myöntämiä sairauslomia. Vapaa-ajan tapaturmat, työtapaturmat ja lapsen sairaudesta johtuvat poissaolot on jätetty tarkastelusta pois, koska näihin poissaoloihin ei voida vaikuttaa tutkimuksen avulla.



Kuvio 1. Sairauspoissaolot prosenttia kuukauden jaksoissa. Tarkastelujakso 2012 marraskuu – 2014 lokakuu.



Kuvio 2. Sairauslomien pituuksien kappalemäärät prosentteina. Tarkasteluväli tammikuu 2014 – lokakuu 2014.

Lyhyiden sairauspoissaolojen voidaan olettaa heijastavan työyhteisön psyykkistä ja sosiaalista ilmapiiriä, sekä organisaatio-oikeudenmukaisuutta. Johtamiskäytännöt, kuten oikeudenmukaisuus, liittyvät erityisesti lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaolojen määrä vuonna 2014 oli 14,4 %, joka on 10,4 % enemmän kuin tehdastavoite 4 %. Määrä on tavoitteisiin nähden yli kolminkertainen. Kahden vuoden jaksoa tarkasteltaessa on nähtävissä, että korkeiden sairauspoissaolojen trendi on pitempiaikainen. Vain muutamana kuukautena on sairauspoissaoloprosentti ollut alle 10 % ja yhtenäkin kuukautena ei ole päästy 4 % sairauspoissaolotavoitteeseen kahden vuoden tarkastelujakson aikana. Yksittäisiä sairauspoissaoloja tulkittaessa voidaan todeta, että tehtaalla lyhyiden 1-3 päivän mittaisten sairauspoissaolojen osuus kaikista sairauspoissaoloista kappaleittain laskettuna on yli 60 %. Näiden tietojen perusteella voidaan olettaa, että työhyvinvoinnissa on parannettavaa ja sen vuoksi syitä korkeille

sairauspoissaoloille tulisi tutkia tarkemmin. Tutkimuksen avulla tehtaalla osataan puuttua oikeisiin asioihin kehitettäessä työhyvinvointia ja sen johtamista.

6.2. Työyhteisötaitokysely

Työyhteisötaitotutkimus osa laajempaa työyhteisötaitojen kehittämisprosessia tutkittavassa yrityksessä ja on jatkoa esimiesten valmennuksille. Romana Management Oy:n tekemä työyhteisötaitokysely pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten tuotannon työntekijät kokevat työyhteisötaitojen kehittämisen viitekehysten eri osa-alueet. Tutkimus on toteutettu tutkittavassa yrityksessä kesällä 2014. Tässä tutkimuksessa on käytetty ainoastaan työyhteisötaitotutkimuksen sitä osaa, joka käsittelee tutkimuskohteena olevaa tehdasta ja sen tuotannon työntekijöitä.

Työyhteisötaitokyselyn tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Tuloksia on pyritty analysoimaan kvantitatiivisesti jaotteleamalla vastauksia kahdella eri tavalla. Mikäli yksittäisten kysymysten vastausten keskiarvo alittaa arvon 3,60, joka on selkeästi alle kaikkien vastausten keskiarvon 3,98 tai 4 henkilöä tai yli 24 vastaajasta on antanut arvosanaksi ”ei kuvaa” on kysymys ja sen sisältämä asia sisältö otettu tarkasteluun teemahaastattelurunkoa tehtäessä. Samalla on tarkasteltu jokaisen kysymyksen osalta keskihajontaa, joka kuvaa hyvin kuinka yhtä mieltä kaikki vastaajat ovat olleet kysytystä asiasta. Tämän tarkastelun avulla nähdään koetaanko asia koko tehtaalla ongelmaksi vai onko se vain osan mielipide.

Tällä karkealla jaottelulla nähdään, että työyhteisössä koetaan ongelmia jokaisella osa-alueella tutkimuksen viitekehystä. Koetut epäkohdat eivät kyselyssä tule esiin erityisen huonoilla arvoilla muiden kysymysten joukosta, mutta vastausten perusteella niissä voidaan kuitenkin olettaa olevan eniten kehitettävää. Koetut epäkohdat voidaan jakaa kahteen eri osaan. Ne asiat jotka koetaan kaikkien vastaajien osalta olevan kehitettävää. Asiat merkitty kuvio 3. keltaisella pohjalla joissa keskiarvo on alle 3,60. Toisena osana ne vastaukset joissa 4 työntekijää tai yli kokee asian olevan ”ei kuvaa” mukainen. Nämä asiat on merkitty kuvio 3. oranssilla pohjalla. Jälkimmäisissä vastauksissa on tyypillistä, että vaikka keskiarvo on hyvä, niin keskiarvo ei anna kuvaa koko asiasta. Osa on sitä mieltä, että kysyttävä asia on kunnossa ja kuitenkin yli 15 % vastaajista kokee, että asia on ”ei ole lainkaan” kysytyn mukainen. Jälkimmäisissä epäkohdissa on havaittavissa myös suurta keskihajontaa. Suuri keskihajonta on merkitty kuvio 3. punaisella pohjalla. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, ettei vastaajilta ole saatu yhteistä kantaa asiasta. Yllä oleviin asioihin voidaan olettaa teemahaastattelun avulla saatavan lisätietoa ja sitä kautta tarkennuksia siihen, mitä asioita tutkittavassa tehtaassa tulisi kehittää, jotta työhyvinvointia kohentuisi lähtötilanteesta.

Kyselystä poimitut kehityskohteet tehtaalla

Jako perusteet. Joko ka. Vastauksissa alle 3,6 tai 4 tai yli vastaajista vastannut kysymykseen "ei kuvaa".

n=27

	keski- hajonta	keski- arvo	ei kuvaa	'1-2 välillä	'3-4 välillä	'5-6 kuvaa hyvin
Organisaatiokulttuurilliset tekijät						
2. Meillä pidetään tärkeänä, että kielteinenkin vastaus hyväksytään, kun se on perusteltu	1,75	3,52	2	21	4	
3. Meillä pidetään tärkeänä, että jokaisen työntekijän näkemykset huomioidaan, oli hän sitten esimies tai alainen	1,68	3,56	3	19	3	
5. Meillä pidetään tärkeänä, ettei työntekijä jää yksin omine haasteineen	3,06	3,76	4	14	7	
9. Meillä esimiesten odotetaan huolehtivan, että jokaista työntekijää koskee samat "pelisäännöt"	3,77	3,96	4	13	10	
Johtamiskulttuurilliset tekijät						
11. Esimieheni tukee minua myös henkilökohtaisissa ongelmissa	3,34	3,22	8	15	4	
17. Esimieheni on kiinnostunut minusta myös ihmisenä, ei ainoastaan työntekijänä	1,96	3,42	4	19	3	
Vuorovaikutuskulttuurilliset tekijät						
21. Meillä työntekijän ja yrityksen välistä vahvaa luottamusta pidetään tärkeänä	3,85	3,74	5	13	9	
22. Meillä odotetaan, että ristiriidat ratkaistaan rakentavasti	3,61	3,78	4	14	9	
Kollektiiviset työyhteisötaidot						
Vastuun jakaminen						
33. Meillä työntekijät rohkaisevat toisiaan olemaan aktiivisia palavereissa	3,88	3,69	5	12	9	
Auttaminen						
38. Meillä autetaan työkaveria enemmän kuin olisi velvollisuus	2,79	3,42	5	16	5	
39. Meillä työkaverit tarjoavat apuaan, jos jollain on huolia	2,27	3,59	3	19	5	
Yhteisöllisyys						
40. Olemme vastuussa omasta ja työkavereidemme työssä viihtymisestä	3,10	3,81	4	16	7	
Yksilölliset työyhteisötaidot						
54. Myös minä olen vastuussa esimieheni jaksamisesta	3,05	3,44	6	16	5	

Kuvio 3. Kehityskohteet tehtaalla työyhteisötaitokyselyn tulosten analysointien pohjalta

6.3. Teemahaastattelut

Teemahaastattelun tarkoituksena oli selvittää työyhteisötaitokyselyn vastauksien perusteella tarkennetusti niitä ongelmia, jotka voivat osaltaan vaikuttaa työpahoinvointiin ja sitä kautta korkeisiin sairauspoissaoloihin. Vaikka työn tarkoituksena oli löytää yhteyksiä ja kehitysehdotuksia johtamiseen ja sen vaikutukseen työhyvinvointiin, ei teemahaastattelussa ole erikseen vedetty selkeää rajaa pelkän johtamisen tarkasteluun. Johtaminen on osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Johtamisen tasosta, sekä siitä miten se koetaan, saadaan teemahaastattelun avulla parempi kuva, kun tutkitaan työhyvinvointia kokonaisuutena, eikä pelkästään johtamisen näkökulmasta.

6.3.1. Kohderyhmä/ Koehenkilöt

Tutkittavan tehtaan tuotannon toimihenkilöt rajattiin pois heti tutkimuksen alussa haastateltavista, koska toimihenkilöitä tuotannossa on kaksi, joista toinen toimii tämän työ tutkijana. Haastatteluiden tekemiselle esteenä oli vastausten eettisyys, kun haastateltavia olisi vain yksi ja toisaalta tuotanto organisaation koosta johtuen oli mielipiteet jo ennakkoon hyvin tiedossa. Haastattelut toteutettiin tuotannon työntekijöille ryhmähaastatteluna. Tämä vaikutti haastateltavien valintaan. Ryhmät tuli koota siten, että mahdollisimman samanlaisella tavalla asioita kokevat henkilöt haastateltaisiin samanaikaisesti. Näin kaikki saisivat mielipiteensä kuuluviin. Tehtaalla työntekijät voidaan karkealla jaolla jakaa ikärakenteeltaan kolmeen ryhmään.

- 20–30 vuoden ikäiset, joilla on alle 10 vuoden työura.
- 30–40 vuoden ikäiset, joilla on 10–20 vuoden työura.
- 40–60 vuoden ikäiset, joilla on pitkä 21–40 vuoden työura

Tällä jaottelulla oli tarkoituksena haastatella kolme eri ryhmää. Jokaisessa ryhmässä tuli olla neljä henkilöä, jotka täyttävät aina samat kriteerit iän ja työuran pituuden suhteen. Perusolettamus tutkimuksessa on, että saman ajan töissä olleet henkilöt kertovat asioista avoimemmin ja uskaltavat tuoda paremmin mielipiteensä esiin ryhmässä. Jokainen ryhmän jäsen on ollut työelämässä ja tarkasteltavassa tehtaassa suunnilleen saman ajan, jolloin heidän tapansa ajatella asioista on suunnilleen samankaltainen muiden ryhmän jäsenien kanssa. Ryhmät edustavat tiettyä osaa kaikista työntekijöistä, jolloin nämä kolme ryhmää haastatteleamalla saadaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva koko tehtaan nykytilasta ja työympäristössä koettavista epäkohdista, joihin johtaminen osaltaan vaikuttaa. Sopiva henkilömäärä yhden ryhmän kooksi tutkimuksessa on määriteltä neljä henkilöä. Tähän määrään on päädytty, jotta saadaan mahdollisimman suuri otanta koko tehtaan työntekijöistä. Toinen peruste ryhmäkoolle on, että työntekijät uskaltavat paremmin antaa vastauksia, koska he pääsevät vastaamaan isona ryhmänä. Heidän ei tarvitse kertoa mielipiteitään ja tuoda negatiivisia asioita esiin yksilöinä, vaan he saavat ryhmän tuen taakseen haastattelutilanteessa. Tutkimuksessa on myös helpompi analysoida saatuja vastauksia, kun henkilöitä on yli kaksi. Tällöin analysoituja vastauksia ei voida kohdentaa yksittäiseen työntekijään ja tutkimuksen luottamuksellisuus säilyy.

Tutkimusta tehtäessä oli tehtaalla lomautuksia. Tästä johtuen työn aikataulussa pysymiseksi päädyttiin haastattelemaan vain kahta ryhmää, jotka rakentuivat yhdistämällä keskimäinen ryhmä iän ja työuran mukaan kahteen muuhun ryhmään. Haasteltavien henkilöiden määrä haluttiin kuitenkin pitää neljässä hengessä yksittäisen haastattelun osalta, jotta haastattelun luonne pysyisi samanlaisena. Toinen syy ryhmäkoolle oli lomautukset, joiden takia ei suurempaa ryhmäkokoja olisi saatu paikalle työaikana. Tehtaalla työntekijät jaettiin karkealla jaolla ikärakenteeltaan ja työuran pituudeltaan kahteen ryhmään.

- alle 35-vuotiaat työntekijät, joilla on alle 20 vuoden työura.
- yli 35-vuotiaat työntekijät, joilla on pitkä yli 21 vuoden työura.

Näissä ryhmissä olleet henkilöt edustavat noin kolmannesta koko tehtaan tuotannon henkilöstöstä, jolloin voidaan olettaa heiltä saatavien vastausten heijastavan koko tehtaan näkemystä asioista. Riskinä tosin on, että otannan pienentyessä voi haastattelun vastausten vääristymä kasvaa, kun vain kolmannes 50 % sijaan, edustaa koko tehtaan näkemystä asioista. Työhyvinvointi rakentuu pitkälti ihmisen kokemista ja tuntemista asioita, minkä vuoksi suuri otanta tutkittavasta kokonaisuudesta olisi tärkeää.

6.3.2. Haastattelun viitekehys

Haastattelun viitekehystenä on käytetty työyhteisötaitotutkimuksen viitekehystä, joka on kuvattu tarkemmin alla olevassa kuviossa 4. Viitekehysten on yhteistyössä kehittänyt Romana Managementin Seppo Romana, sekä Turun Yliopiston Soili Keskinen ja Esko Keskinen. Tämän viitekehysten lisäksi on tutkimuksen taustalla pyritty löytämään syy-yhteyksiä hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja johtamisen vaikutuksista toisiinsa.



Kuvio 4. Työyhteisötaitotutkimuksen viitekehys. (Romana Management 2014).

6.3.3. Haastattelurunko

Tutkimuksen tavoite oli työhyvinvoinnin kehittäminen tehdasympäristössä. Asiaa on lähdetty tutkimaan teemahaastattelun avulla tarkentamalla, miten työhyvinvointi koetaan työhyvinvointitutkimuksen viitekehysten sisällä. Työhyvinvointitutkimuksen viitekehys muodostaa teemat, joita alateemat selventävät. Alateemat on valittu viitekehysten sisältä analysoimalla kvantitatiivisin metodein keväällä 2014 toteutettua työyhteisötaitokyselyä. Alateemojen lisäksi haastattelijan tueksi teemahaastattelu rungossa tukikysymykset, joilla voi ohjata teemahaastattelun kulkua. Tukikysymykset myös helpottavat sisällön analyysiä tehtäessä litteroinnin jälkeistä luokittelua ja yhdistelyä, kun haastatteluja ja haastateltavia on useita. Näiden perusteiden pohjalta on luotu teemahaastattelunrunko, joka on työn lopussa liitteenä (Liite 2).

6.3.4. Ryhmäteemahaastattelut

Ennen haastatteluja kaikkien haastateltavien halukkuus haastatteluun selvitettiin. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, jotta haastatteluihin saatiin henkilöitä, jotka olivat itse halukkaita kertomaan omia näkemyksiään tutkittavasta ongelmasta. Samalla käytiin haastateltavien kanssa läpi ongelma ja asia, jota haastattelu koskee, tapa jolla haastattelu toteutetaan, haastattelun kesto, haastattelun dokumentointi (videointi) luottamuksellisuus ja tulosten esittäminen. Tämän jälkeen potentiaalisilla haastateltavilla oli tieto, jonka perusteella he pystyivät tekemään päätöksen haluavatko osallistua haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin tehtaan toimistolla rauhallisessa neuvotteluhuoneessa suljetuin ovin. Haastattelun alussa ja lopussa käytiin vielä läpi yleisiä asioita haastatteluun liittyen, kuten mahdollinen ristiriita haastattelijan ja haastateltavien välillä. Haastatteli on esimies suhteessa haastateltaviin. Tästä johtuen ennen aloitusta käsiteltiin toive saada myös negatiiviset asiat esille haastattelusta, vaikka ne koskisivat haastattelijan omaa työtä, jotta työyhteisön ongelmia voitaisiin kehittää sen sijaan, että ne niin sanotusti lakaistaisiin maton alle.

Ensimmäisen ryhmän haastattelu tehtiin uuden aikataulun mukaisesti viikolla seitsemän ja sen tulokset päästiin litteroimaan viikolla yhdeksän. Ensimmäisessä ryhmässä olleet henkilöt olivat työskennelleet tehtaalla maksimissaan 2–15 vuotta ja heidän ikänsä oli 20–35 vuotta. Tämä ryhmä edusti ja toi esiin haastatteluissa nuorten näkökulmaa sekä kokemuksia. Toisen ryhmän alkuperäisen aikataulun mukainen haastattelu päästiin toteuttamaan vasta viikolla kaksitoista, alkuperäisen suunnitelman viikon kymmenen sijaan. Aikataulusiirto johtui poissaoloista alkuperäisenä haastattelupäivänä. Toisen ryhmän henkilöt olivat työskennelleet tehtaalla 25–40 vuotta ja heidän ikänsä oli 45–63 vuotta. Tämä ryhmä edusti ja toi esiin haastatteluissa varttuneemman tehdashenkilöstön näkökulmaa, sekä kokemuksia.

Haastattelut etenivät suunnilleen ilmoitetun aikataulun puitteissa. Molemmat haastattelut venyivät tunnin sijaan noin puolentoista tunnin mittaisiksi. Haastattelut pidettiin kuitenkin loppuun, koska oli hyvä asia, että keskustelua syntyi paljon. Positiivista haastatteluissa oli se, että jokainen ryhmän jäsen osallistui keskusteluun ja molemmissa ryhmissä saatiin jokaiseen teemahaastattelurungon mukaiseen asiaan kommentteja ja vastauksia.

6.3.5. Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi tehtiin ensin litteroimalla videoidut haastattelut tekstiksi. Litteroitaessa huomioitiin myös puheen tekstiksi muuttamisen lisäksi muut haastateltavien ilmaisukeinot kuten äänenvoimakkuudet, mietintätavat ja yleinen tunnelma, koska ne toivat oman painotuksensa vastauksiin. On tärkeää huomioida sanotaanko joku asia nauraen vai arastellen, koska tällöin samalle asialle voi tulla erilaisia merkityksiä, jotka voivat vaikuttaa suurestikin haastattelun analysoinnin lopputulokseen. Sanatarkasti

litteroitua tekstiä tuli yhteensä ryhmällä yksi 23 sivua ja 7563 sanaa ja ryhmällä kaksi 24 sivua ja 8510. Tämä tuo esille myös sen, että keskustelua molemmissa ryhmissä oli suunnilleen saman verran.

Litteroinnin jälkeen yhteensä 47 sivua tekstiä eriteltiin teemahaastattelurungon apukysymysten mukaan omiksi osikseen kysymyksittäin. Tämän jälkeen haastattelut yhdistettiin apukysymysten alle. Molempien haastattelujen vastausten yhdistämiseen päädyttiin, koska ryhmien välisissä vastauksissa nähtiin niin vähän eroja, ettei niiden erikseen analysoinnista olisi saatu hyötyä. Analysointia jatkettiin, induktiivisen päättelyn avulla, poistamalla tekstistä ei-olennaisia osia kysymykseen nähden. Samalla tekstiä tiivistettiin ja muuteltiin puhekielestä helpommin luettavaan muotoon kuitenkin itse asiasisältöä muuttamatta. Viimeisenä osana sisällönanalyysiä tehtiin tulkinta kerätystä ja analysoidusta aineistosta. Tulkinnassa pyrittiin löytämään vastauksia työn tutkimusongelmaan ja kysymyksiin. Tulkinnan lopputuloksena saatiin muodostettua näkemys työhyvinvoinnin ja johtamisen nykytilasta. Koko analysointi tehtiin kvalitatiivisin keinoin eli kerätty aineisto säilyi koko ajan sanallisessa muodossa.

7 TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN NYKYTILA

Tämän kappaleen tarkoitus on antaa vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja mitkä koetaan olevan siihen eniten vaikuttavat tekijät? Vastaukset kysymykseen on saatu analysoimalla teemahaastatteluista saatuja tietoja. On myös todettava, että tutkijan rooli työyhteisössä tutkittavien työntekijöiden esimiehenä ei voi olla vaikuttamatta haastatteluiden tulkinnoissa, koska tutkijalla on olemassa jo tiettyjä olettamuksia asioista oman työn kautta ennen varsinaista tutkimuksen aloitusta. On myös tiedostettava, että tutkimus on tulkinnallishermeneuttinen ja sen tulokset eivät ole välttämättä mikään absoluuttinen totuus, koska kaikkia työntekijöitä ei ole haastateltu ja haastateltavat ovat kertoneet haastatteluissa oman mielipiteensä asioista, joista tutkija on luonut omien käsityksiensä perusteella omia johtopäätöksiä. Tutkimus on tuntemusten tulkintaa ja osallistujilla on suuri rooli tiedon oikeellisuuden ja kokonaiskuvan kannalta.

Sairauspoissaolojen tarkastelulla ja työyhteisötautokyselyn vastauksia analysoimalla voidaan olettaa, että työhyvinvoinnin tila on tehtaalla ainakin tietyillä työhyvinvoinnin osa-alueilla huono. Sairauspoissaoloja tulkittaessa voidaan todeta, että erityisesti lyhyiden sairauspoissaolojen määrän ollessa suuri, on tällöin myös kehitettävää psyykkisessä ja sosiaalisessa ilmapiirissä, sekä oikeudenmukaisuudessa ja johtamiskäytännöissä. Alla on käsitelty tehtaalla koettavia epäkohtia asioittain. Jaottelu perusteena ovat teemahaastattelurungon alateemat osin yhdisteltynä. Työhyvinvointi koetaan yleisesti sekä hyväksi että huonoksi tehtaalla. Tämä johtuu siitä, että työhyvinvointi voidaan jaotella niin moneen eri osa-alueeseen, että kokonaisuutena ei voida sanoa kaiken olevan huonosti tai hyvin. Koska hyvin olevat asiat eivät vaadi kehitystä,

niitä ei käsitellä nykytilan kuvauksessa lainkaan, vaan esitetään ainoastaan asioita, jotka vaativat kehittämistä tulevaisuudessa.

7.1. Työhyvinvointi yleisesti tällä hetkellä

Yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomiset, sekä muut asiat työnantajan ja työntekijöiden välillä, joita on viimeaikoina käsitelty, koetaan vaikuttaneen negatiivisesti koko tehtaan työilmapiiriin. Toinen suuri vaikuttaja on, että työ koetaan osin raskaaksi ja sitä kautta psyykkisellä tasolla mielipahaa aiheuttavaksi pitkällä aikavälillä. Kun on paljon sairauspoissaoloja, joutuu töissä olevat työntekijät paikkaamaan poissaolijan ja oma työ joudutaan tekemään kiireellä, kun töissä olevan henkilöstön tulee tehdä myös poissaolijan työt. Koetaan ettei ehdi tehdä omaa työtään hyvin vaan on koko ajan kiire, joka pitkällä aikavälillä muodostuu kuormittavaksi tekijäksi. Kun pitkään joudutaan venymään poissaolijoiden takia, tulee töissä olevilla negatiivinen ilmapiiri, kun peräkkäisinä päivinä paikotaan muita ja oma kuormitus kasvaa. Tämä edelleen huonontaa työilmapiiriä ja mahdollisesti myös lisää poissaoloja. Tällöin kynnys jäädä itse pois alentuu, kun tietää jo ennakkoon että tuleva päivä on kuormittava. Poissaolojen takana on kuitenkin aina syy, mutta työn kuormittavuus koetaan vaikuttavaksi tekijäksi arvioitaessa omaa työkykyä.

Työntekijät kokevat lisäksi, että työnantajan puolelta on häiritty tekemistä viimeaikojen päätöksillä ja sillä on ollut suora vaikutus työhyvinvointiin. Johtaminen koetaan tällä hetkellä liian keskusjohtoiseksi. Tehtaalla pidetään tärkeänä luotettavuutta ja uskoa, että asioita voidaan sopia työnantajan kanssa. Tämä luo osaltaan turvallisuuden tunnetta, kun tiedetään asioissa olevan tietyn laista pysyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Koetaan, että ison firman etu pitäisi olla arjen turvallisuuden tunne, että oma työpaikka säilyy. Tätä tunnetta on osaltaan häiritty irtisanomisilla, palkkauksilla, palkka-, korvaavatyönkeskusteluilla ja työaika muutoksilla. Pysyvyyden ja sopimisen ilmapiiriä on häiritty ja se näkyy työhyvinvoinnin tason laskuna. Yleisesti ymmärretään, että maailma muuttuu. Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä, vaatii se muutoksia työyhteisössä. Muutokset tulisi tehdä paremmassa yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Jatkuva muutos tilanne luo paineita työyhteisössä, kun varmuus oman työpaikan, työtehtävän, työajan tai muun työhön liittyvän asian pysyvyys ei olekaan enää itsestään selvä. Yleisesti koetaan, että ylhäältä johdosta sanellaan mitä alhaalla tuotannossa tulisi tehdä. Alhaalla tuotannossa ei päästä tarpeeksi vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen muutoksiin. Koetaan, että ei tuotannon osaamista arvosteta, kun muutoksia tehtäessä ei heillä olevaa resurssia hyödynnetä osana kehitys- tai päätöksentekoprosessia.

7.2. Palautteen antaminen ja saaminen

Yleisesti koetaan, että työntekijä voi antaa palautetta sekä esimiehelleen että työtoverilleen. Työn luonne koetaan yhdistäväksi tekijäksi, kun yhtä tuotetta valmistetaan yhdessä, avoimessa tilassa, kahdessa vuorossa ja

linjatyyppisesti. Työn tekeminen koetaan tavallaan palveluammatiksi, jossa tehdään työtä seuraavalle prosessivaiheelle ja seuraavalle vuorolle. Tähän kuuluu luonnollisena osana palaute ja keskustelut työstä työntekijöiden, sekä työnjohdon välillä.

Palautteen annossa kehitettävää on sen määrän lisäämisessä ja tasapuolistamisessa siten, että esimiehen tulisi antaa negatiivista ja positiivista palautetta saman verran joka päivä. Tässä tavassa on osin vielä osalla esimiehistä kehitettävää. Työntekijät kokevat, että työntekijän antamalla palautteella on vaikutusta, mutta haasteeksi koetaan se, kuka antaa kenelle palautetta. Henkilökemiat vaikuttavat suuresti palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen. Koetaan, että palautteen antajan tulisi tuntea palautteen saaja siten, että osaa esittää asian niin, että palautteen saaja ottaa palautteen rakentavasti, eikä suutu asiasta. Tämä kertoo osaltaan työyhteisötaitojen kehittämisen tarpeesta. Toinen epätietoisuutta aiheuttava asia on miten palautteet priorisoidaan silloin, kun niitä on paljon. Eli työntekijäpuolella on välillä tunne, että tuotannolle tärkeät asiat eivät etene sillä tavalla, kun niiden tulisi priorisoidusti edetä.

Yleisesti työntekijät haluavat saada sellaista palautetta, joka edesauttaa tekemään oman työnsä hyvin. Työntekijät haluaisivat enemmän palautteita työmaalta. Tehtaalla käsiteltäessä reklamaatiota on kohde tai kerros usein jo tehty. Tällöin työntekijän on vaikea vaikuttaa yksittäisen kohteen laatuun, vaan korjaus saadaan vasta seuraavalle asiakkaalle ja yksittäisen kohteen kustannukset kohdistuvat tehtaaseen monen kerroksen osalta. Yhteenvetona voitaisiin todeta, että työntekijät haluaisivat reklamaatioiden lisäksi käsiteltävän jo pienempiäkin työmaa- tai laatuongelmia, jottei niistä pääsisi muodostumaan reklamaatiota. Tämä edesauttaisi työntekijää toimimaan työssään paremmin. Palautekynnyksen koetaan ylittävän liian myöhään tällä hetkellä työmaaongelmien osalta.

Palaute haluttaisiin annettavan aina ensin ryhmässä. Jos asia ei korjaannu, niin tällöin siirryttäisiin vasta yksilölliseen palautteeseen. Tähän koetaan hyväksi työkaluksi työpajat, joissa prosessikohtaisia asioita voitaisiin ratkoa pieniryhmillä. Saman prosessivaiheen tekijät pääsisivät yhdessä ratkomaan ongelmia ja tieto menisi samalla kaikille tekijöille miten asiaa muutetaan tai parannetaan tulevaisuudessa. Samalla sitoutuminen muutokseen lisääntyy, kun on päässyt itse vaikuttamaan omaan työhönsä. Samassa pääsee käsittelemään eri prosessivaiheiden välisiä ongelmia. Työntekijät pitävät tärkeänä esimiehen valvontaa palautetta tai uutta ohjeistusta annettaessa. Näin saadaan asioista muodostumaan työtapa, jota kaikki tuotannon työntekijät noudattavat.

7.3. Ongelmanratkaisun nykytila

Ongelmia työssä tulee vastaan päivittäin, mutta yleensä ne yritetään ratkaista ensin itse. Mikäli ratkaisua ei löydy, kysytään asiaa sen jälkeen työkaverilta ja koetetaan yhdessä löytää ongelmaan ratkaisu. Ongelmat ovat yleensä pieniä ja ne ratkeavat tämän tyyppisellä ongelman ratkaisulla. Kun tulee vastaan ongelmia joita ei työntekijöiden kesken saa ratkaistua, koetaan, että työnjohto saadaan yleensä tavoitettua ja nopeasti paikalle

ongelmaa ratkaisemaan. Ongelmat ovat yleensä pieniä ongelmia joita ei voida kategorioida ja niiden syyt vaihtelevat ongelmakohtaisesti.

Päivittäinen johtaminen, joka pidetään jokaiselle vuorolle vuoron alussa, on parantanut ongelmien esille tuontia ja asioiden tiedoksi saantia kaikille osapuolille. Yleisesti koetaan, että konkreettiset ongelmat, kuten lyhyet kivet ja niiden aiheuttamat toimenpiteet saadaan hyvin eteenpäin, mutta itse prosessin läpivientiin liittyvät ongelmat vaatisivat lisää huomiota päivittäin työnjohtajalta. Tällaiset ongelmat eivät ratkea työntekijöiden kesken, koska yleensä ne vaativat työntekijän työn muutosta tai muuta ohjausta, jota työntekijä ei helposti toiselle työntekijälle mene sanomaan, koska se koetaan esimiehen tehtäväksi. Tällaisten ongelmien ratkaisu on osa työnjohtajan työtä. Näiden ongelmien ratkaisu vaatii lisää aikaa tuotannossa, jotta osataan ja pystytään havainnoimaan tulevat ongelmat prosessissa.

Ongelmiin koetaan saatavan yleensä ratkaisu nopeasti. Parannettavaa olisi vielä informoinnissa, miten tuotannonhenkilöstö saa työnjohdon tai kunnossapidon kiinni. Tärkeää on, että kaikilla olisi tiedossa ketä tavoitellaan milloinkin, kun työnjohtajia on kaksi tuotannossa. Lisäksi on tärkeää tiedottaa päivittäin mahdollisista poissaoloista työnjohdon osalta, jotta vältetään turhalta esimiehen etsinnältä ongelmaa ratkaisemaan.

Ongelmanratkaisussa koetaan osin olevan ongelmia siinä, että usein ratkaistaan vain havaittu ongelma eikä sen aiheuttajaa eli juurisyytä. On olemassa ohjeistuksia eri asioihin, mutta usein niiden mukaan ei pysty toimimaan ja ohjeistuksia ei myöskään saada muutettua. Ollaan tilassa, jossa ongelma on koko ajan päällä. Helposti käy niin, että ongelma aletaan kokea ominaisuudeksi, jonka jälkeen sen kanssa koetetaan vain toimia. Kukaan ei koeta aktiivisesti ratkaista sitä, kun se ikään kuin hyväksytään osaksi prosessia. Selkeytystä haluttaisiin myös tehtaan sisäisiin rooleihin ongelmien ratkaisussa. Mitkä ongelmat prosessintyöntekijä hoitaa itse, mitkä etenevät työnjohdon kautta, mitkä voidaan ilmoittaa suoraan kunnossapidolle ja mitkä asiat kuuluvat kunnossapidolle ja mitkä tuotannolle.

Ongelmien ratkaisussa tulee myös esille tarve käydä ongelmia läpi eri työryhmien kanssa kuukausittain siten, että pyritään yhdessä löytämään asioihin ratkaisuja, kun on joku isompi ongelma käsiteltävänä, joka toistuu useasti. Työntekijät kokevat tärkeäksi myös perehdytyksen, kun tulee uusi työntekijä tai vanhalla työntekijälle perehdytetään uusi työ. Mikäli perehdytystä ei tehdä kunnolla, oppii työntekijä heti jo väärän tavan tehdä työtään, joka aiheuttaa yleensä lisätyötä muille prosessivaiheille tai poikkeamia laatuun.

7.4. Henkilökohtaiseen elämään liittyvät ongelmatilanteet ja niiden tukeminen

Työntekijät kokevat saavansa tukea esimieheltään henkilökohtaisissa ongelmatilanteissa. Työntekijätasolla ymmärretään, että poissaolon tarpeen syy vaikuttaa esimiehen päätökseen esimerkiksi pekkas-vapaita myönnettäessä. Tuotannon sujumisella on tietty painoarvo ja toisaalta

toisessa vaaka kupissa painaa poissaolon syy. Ongelmaksi koetaan enemmänkin se, että kun on paljon poissaoloja ja joku on lisäksi vielä Pekkas-vapaalla, muut voivat pahoittaa mielensä, koska eivät tiedä miksi kyseinen henkilö on pois. Syy vaikuttaa ymmärtämiseen ja kun tätä tietoa ei ole, voi syntyä mielipahaa työyhteisössä. Tämä on ongelmallista, koska työntekijällä ei velvoitetta ilmoittaa syytä muille työntekijöille ja esimiehelle ilmoittaminenkin on vapaaehtoista. Syyn ilmoittamista ei myöskään nähdä tarpeelliseksi työyhteisössä, mutta se voi aiheuttaa ristiriitatilanteita, joita ei voida oikoa oikeiksi luottamuksellisista syistä. Positiivista kuitenkin on, että myös vaihdot vuorojen välillä onnistuvat pääsääntöisesti ja työntekijä pääsee menoihinsa samalla kun tuotannon resurssi pysyy vakiona.

7.5. Kokemukset tasavertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta

Työyhteisössä oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden koetaan parantuneen vuosien saatossa. Yleisesti uskotaan, että viimeisimmäksi töihin tullut henkilö on heikommassa asemassa, niin työuranpituudesta, kuin osaamisesta johtuen. Tasaisempaa kuormitusta halutaan kaikille. Tällä tarkoitetaan, että kaikilta odotettaisiin ja vaadittaisiin samaa työpanosta työpäivän sisällä. Tällöin kukaan ei joutuisi ponnistelemaan enempää kuin toiset ja toisaalta kukaan ei pääsisi helpommalla kuin toiset. Kaikilla tulisi olla selkeä toimenkuva päivälle mitä tekee.

Nykyinen vuorolista ohjaus koetaan liian yleiseksi, koska esimerkiksi iltavuorossa vaihtelee paljon se mitä työntekijän odotetaan tekevän. Esimerkiksi sahurilla ei ole sahattavaa koko vuoron ajaksi, vaan hän joutuu tekemään montaa muutakin työtehtävää. Vuorolista ohjaa työntekijän tekemään viikon jaksoissa jotain tiettyä työtehtävää, vaikka ohjaus tulisi olla tarkennettu myös päivän sisällä. Myös vuoroilta tulisi keskenään vaatia samoja asioita. Tiedottaminen koetaan myös tärkeäksi vuorojen välillä, jotta esimerkiksi iltavuoro tietää aamuvuoron häiriöistä. Tällöin iltavuorossa tiedetään miksi työkuorma iltavuorolle on suurempi ja voidaan selvittää, ettei aamuvuorossa ole päästy tekemään jotain asiaa esimerkiksi kone rikon takia.

Yleisesti työntekijä puolella ymmärretään, että tasavertaisuus on ihmisten kokemaa asiaa, johon vaikuttaa tiedon määrä ja henkilöiden osaaminen, sekä ikä. Tämä voi ajoittain luoda ristiriita tilanteita, jotka koetaan epäoikeudenmukaisiksi. Tällaisissa tapauksissa on tärkeää, että asiaan puututtaisiin heti. Useimmiten epätasa-arvoa koettaessa aletaan etsiä lisää todisteita epätasa-arvolle ja ongelma ikään kuin ruokkii itse itseään ja ongelma kasvaa, jolloin sitä on vaikeampi ratkaista.

7.6. Työntekijöiden arvostus

Työntekijät kokevat yleisesti, että heitä kohdellaan ihmisinä ja heitä arvostetaan. Välillä kuitenkin kiire tilanteissa tuntuu, että odotukset ovat liian suuret esimerkiksi vaadittuun työmäärään ja jaksamiseen nähden. Lisäksi koetaan, että juhlapuheissa vaaditaan laatua ja työturvallisuutta

johdon puolelta, mutta lopulta katsotaan ainoastaan mikä on tehtaan tulos ja muulla ei ole puhutunlaista painoarvoa. Työntekijät kokevat lisäksi, että ylhäältä johdetaan liiaksi ja tehdään päätöksiä työntekijä tasoa kuulematta. Työntekijä tason ei tulisi johtaa yritystä, mutta heidän osaamisensa tulisi hyödyntää mietittäessä uusia ratkaisuja tai kehityksiä eri tilanteissa.

Yleisesti yritys koetaan hyväksi työnantajaksi, joka sinällään näkyy tehtaan pitkissä työurissa. Palkan kuitenkin mielletään olevan työntekijälle arvostuksen osoittamisen väline työnantajan puolelta ja sitä kautta palkalla on suuri vaikutus arvostuksen muodostumiseen. Lisäksi ajatellaan, että kun saa tietyn korvauksen työstään, tulee korvaus eli palkka ansaita työllä. Palkan tärkeyden vaikutuksessa koetaan olevan vaikutusta myös sillä minkä ikäisen henkilö on jota tarkastellaan. Nuoremmille työntekijöille palkka on tärkeämpi osa, kun taas vanhemmille muut edut ja asiat tulevat myös tärkeiksi, kuten vapaa-aika tai muut edut. Koska työntekijä arvostaa yritystä jossa hän työskentelee, pyrkii hän myös toimimaan sen mukaisesti. Yleisesti koetaan, että työ tehdään jollekin muulle ja sen vuoksi se tulee tehdä hyvin. Palvellaan seuraavaa prosessivaihetta ja viimekädessä tuotteen ostajaa. Tietoisesti ei haluta tehdä huonoa laatua tai virheitä vaan tavoite tehdä työnsä niin hyvin kuin se on mahdollista.

7.7. Työyhteisö ja sen toimivuus

Työyhteisö koetaan kokonaisuutena toimivaksi ja kaikkien kanssa tullaan toimeen ilman suurempia ongelmia tehdastasolla. Erityisesti hyvänä asian pidettiin sitä, että minkäänlaista luokkajakoa ei ole muodostunut tehtaan sisällä. Lisäksi tehtaalla keskustellaan yleensä vain asiasta ja ylimääräistä huutelua, sekä muuta väittelyä on vähän. Kaikki ovat ystävällisiä toiselleen ja esimerkiksi kiusausta ei työyhteisössä ole havaittu.

7.8. Aktiivisuus työyhteisönä ja mielipiteiden ilmaisu

Haastateltavien mielestä kaikilla on käsiteltäviin asioihin jokin mielipide, mutta on erilaisia syitä, jonka vuoksi kaikki eivät halua sanoa mielipidettään. Yleisesti tehtaalla koetaan, että ryhmäpaineen vuoksi jäävät kommentit sanomatta ainakin osalta henkilöstöä. Työntekijä puolella ajatellaan, että kun esimerkiksi viikkopalaverissa tai muissa yhteisissä tilaisuuksissa keskustellaan tuotantoon liittyvistä asioista, niin työntekijä helposti tyrmää toisen omilla vasta kommentteillaan. Tällaisissa tilanteissa oma mielipide jää helposti sanomatta. Mielipiteen ilmaisussa on paljon yksilöllisiä eroja.

Tehtaalla on tapana myös, että kerrotaan toiselle rohkeammalle ja uskaliaammalle työkaverille mielipide. Oletetaan työkaverin ottavan kantaa toisen puolesta. Tässäkin on kuitenkin riski, että mielipide jää sanomatta, koska tällöin kahden henkilön tulee olla samaa mieltä asiasta, jotta toinen esittää toisen asian omanaan. Lisäksi eroja koetaan olevan siinä, että mikäli tunnetaan hyvin muu ryhmä, on helpompi kertoa mielipiteitään, kun pystytään ennakoimaan toisen suhtautuminen asiaan. Mikäli toisia työntekijöitä ei tunne tarpeeksi hyvin on suurempi riski

lähteä kertomaan mielipidettään, koska taas on olemassa mahdollisuus muun ryhmän vastustukseen omaa esitystä kohtaan. Yleistäen voidaankin sanoa, että työntekijöiden keskuudessa koetaan, että työntekijä tyrmää usein toisen työntekijän. Esimies käsittelee asiaa eikä tyrmää alaisen esityksiä. Tästä johtuen toivotaan, että annettaisiin mahdollisuus mielipiteiden kertomiseen kahden kesken esimiehen kanssa. Tällaisissa tapauksissa myös ujoimmat ja arimmat työntekijät saisivat mielipiteensä kuuluviin. Tätä tapaa käytetään jo, mutta mahdollisuutta siihen tulisi korostaa viikkopalaverien ja päivittäisten johtamisen lopussa, jotta mielipiteet saataisiin heti tuotua julki ja esimies rohkaisisi niiden esiin tuomista kaikkien osalta entistä enemmän. Muuten ollaan helposti tilanteessa, että ei sanota mielipidettään ja ajatellaan, että mennään kuten muukin ryhmä. Todellisuudessa ryhmän esiin tuoma näkemys voi olla vain muutaman äänekkäimmän henkilön näkemys asiasta, jota muu ryhmä myöntelee ryhmäpaineesta johtuen.

Lisäksi esiin haastatteluissa tuli kehittämiskeskustelun tärkeys. Vuosittain jokainen työntekijä saisi rauhassa keskustella omista asioistaan esimiehen kanssa kehittämiskeskustelujen avulla. Nykyisellään keskusteluja ei ole pidetty vuosittain. Kehityskeskustelut tukevat hyvin muita tapoja tuoda mielipiteitä julki. Viikoittaisissa palavereissa käydään läpi tuotannollisia asioita. Kehityskeskusteluissa pääsisi kertomaan omista asioistaan, haluistaan ja toiveistaan pitkällä aikavälillä. Odotusarvo kuitenkin on, että kehityskeskustelut tulee tehdä joko rauhassa ja kunnolla tai jättää kokonaan tekemättä. Nopeasti tehty kehityskeskustelu ei kehitä asioita eteenpäin, vaan voi pahimmillaan huonontaa olemassa olevaa tilannetta, jos asioita sivutaan, mutta niihin ei pyritä löytämään ratkaisua.

7.9. Avun antaminen ja saaminen

Avun pyytämisessä ja saamisessa koetaan olevan paljon eroja tehtaalla. Erot tulevat niin eri prosessi vaiheiden välillä, kun auttajan ja autettavan iän ja henkilökemioiden mukaan. Avun saamisessa koetaan kokonaisuutena olevan parannettavan varaa. Nykyisellään apu jää usein pyytämättä osassa prosesseja, koska oletetaan, että saadaan vastaukseksi huutelua ja ilkeilyä, kun ei pärjää omassa työssään ilman apua. Tässäkin toisin on prosessikohtaisia eroja. Suurimmat erot luovat juuri eri prosessi vaiheet, koska prosessi vaiheiden yli harvoin autetaan. Tämä johtuu sekä osaamisen puutteesta että urautumisesta omaan työvaiheeseensa. Eli helpommin koetaan saavan apua valuun toiselta valumieheltä tai sahaukseen toiselta sahaajalta. Avun pyytäminen jää usein tekemättä myös siksi, että jos on ensin itse auttanut ja vastaavassa tilanteessa seuraavana päivänä toinen ei tule auttamaan, niin ei myöskään haluta enää auttaa toista, kun ei sitä saa takaisin päin.

Tässä suurimpana ongelmana koetaan, että avun saaminen on monen asian summa. On syy mikä hyvänsä, että apu jää saamatta, luo se negatiivista kuvaa toisen auttamisesta. Koetaan, että vaikka itse auttaisi, ei sitä saa takaisin. Tästä johtuen auttaminen jää tekemättä tai pyytämättä. Kuitenkin apua tulee pyytää, koska ilman pyytämistä ei apua yleensä saa ilman työnjohdon puuttumista asiaan. Tämä osaltaan lisää huonoa työilmapiiriä

ja huonontaa työhyvinvointia. Ollaan tilanteessa, että toinen työntekijä koettaa tehdä parhaansa ja kokee ylikuormaa työssään. Samaan aikaan toinen työntekijä odottaa vieressä, että saisiko tuo työnsä tehtyä, että minä pääsisin tekemään omaa työtäni. Tässä on prosessien välisiä eroja ja toisissa prosessivaiheissa tilanne on parempi kuin toisissa. Tässäkin tilanteessa toisen työkaverin tunteminen alentaa kynnystä pyytää apua ja mennä auttamaan kun tiedetään, että tuo on hyvä kaveri eikä tyrmää minua ja toisaalta toinen tietää, että auttaessaan saa sen myös takaisin jossain vaiheessa.

Yleisesti koetaan, että jos aina pitää auttaa, on jo prosessien kokonaisuudessa ongelma. Resurssit eivät voi olla riittävät tai oikein jaetut, jos joitain työtehtäviä pitää aina auttaa. On eri asia pyytää apua tai mennä auttamaan, kun se että se on jo määritelty jonkun tehtäväksi päivän sisällä. Tällöin auttamista ei koeta ylimääräiseksi työksi vaan osaksi omaa työtä. Tärkeäksi koetaan myös sellainen auttaminen, että tehdään oma työ siten, että se ei aiheuta lisätyötä seuraavalle prosessivaiheella, vaan parhaassa tapauksessa helpottaa sitä. Tämä lisää myös henkilön arvostusta toisten silmissä, kun tiedetään esimerkiksi, että kun tietyn henkilön valama laatta tulee minulle, on se aina oikein mitattu ja minun ei sitä tarvitse mitata uudelleen.

7.10. Yksilön vaikutus koko työyhteisöön

Yksilön toiminnalla ja tekemisellä on suuri vaikutus koko työyhteisön jaksamiseen. Usein ei välttämättä edes tiedosteta, että joku oma työtapa hankaloittaa toista, eikä sitä sen vuoksi osata korjata tai tiedosteta, että se aiheuttaa toiselle lisäkuormitusta ja mielipahaa. Tämän vuoksi osaamista tulisi lisätä, koska se tuo ymmärrystä enemmän siihen miten oma työ vaikuttaa seuraavassa prosessi vaiheessa. Tavoite pitäisi olla, että jokaisen työmäärä on päivälle sama. Se lisää tasa-arvoa ja toisaalta poistaa avun tarpeen prosessista, kun kuormitus on oikein määritelty yhdelle henkilölle. Tehtaalla ymmärretään, että normaalipäivänä tämä on mahdollista, mutta haasteen tuovat valujen vaikeusasteiden muutokset, joita tulisi jollain tavalla pystyä tasaamaan. Ne muuttavat työmäärää huomattavasti päivän sisällä. Työyhteisö ja sen vaikutus yksilöön on henkilöiden summa ja jokaisen henkilön tekemisellä on vaikutusta koko työyhteisöön.

Tässäkin tilanteessa työpajat erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi nähdään hyväksi asiaksi tulevaisuudessa. Työpajoissa voitaisiin yhdessä käydä läpi niitä asioita, jotka hankaloittavat seuraavaa prosessivaihetta tai miten omaa työtä pystyttäisiin keventämään. Päästäisiin yhdessä keksimään ratkaisuja omassa työssä ja työtavoissa havaittuihin ongelmiin. Yksittäiset henkilöt koetaan vaikeaksi muuttaa, mutta kun pääosa työyhteisöstä saadaan vetämään asioita haluttuun suuntaan, saadaan myös vaikeat ja hankalat tapaukset mukaan muun ryhmän kanssa. Sairauslomat koetaan olevan myös suuri vaikuttaja koko työyhteisölle, kun muut tekevät poissaolijan työmäärän. Se aiheuttaa töissä oleville lisäkuormitusta ja sitä kautta aiheuttaa huonoa työilmapiiriä, joka taas alentaa kynnystä jäädä itse sairauslomalle. Sairauslomat koetaan yhdeksi suurimmista kuormitustekijöistä tutkimuksen teko hetkellä.

8 TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa esitetään, mitä asioita johtamisessa tulisi kehittää, jotta työhyvinvoinnin tasoa saataisiin nostettua tulevaisuudessa. Kappale pyrkii antamaan vastauksen tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen: Miten johtamista tulisi kehittää, jotta se edesauttaisi työhyvinvointia? Kehitettävistä asioista on käsitelty kehittämiskohteittain omina kappaleina. Kehitettävät asiat ovat hyvin eripuolilta työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja sen vuoksi on syytä jakaa kehitysehdotukset omiksi asioikseen. Seuraavaksi esitetään suosituksia johtamiseen saatujen tulosten perusteella.

8.1. Muutoksen läpivienti ja toimintaprosessin kehittäminen

Toimintaprosessien kehittämiseen tulisi työn tulosten perusteella saada lisää jatkuvuutta ja ottaa tekijöitä nykyistä enemmän mukaan ongelmien ratkaisuun. Kaikkien tehtaan tekijöiden tulisi osallistua prosessin kehittämiseen. Tällaisen toiminnan avulla saadaan myös henkilöstö helpommin mukaan muutokseen, kun he ovat päässeet itse vaikuttamaan miten oma työ tulisi tulevaisuudessa tehdä. Ajatusta tukee myös Juutin organisaatio käyttäytyminen kirjassa esittämä väittämä: Esimiehen esittäessä oikeita kysymyksiä alaisilleen, hän todennäköisesti saa vastauksia, jotka auttavat organisaation kehitystä ja eteenpäin vientiä (Juuti 2006, 141–142).

Tehtaalla valmistus on linjatyyppistä, jossa edellisen vaiheen työ vaikuttaa suoraan seuraavaan työvaiheeseen ja kokonaisuutena koko prosessin läpimeno. Tästä johtuen tulisi kuukauden kierrolla pitää työpajoja prosessiosittain. Näissä työpajoissa käsiteltäisiin jokaisen prosessin ongelmia, työtapakehityksiä ja vaikutusta muihin prosessin osiin. Kuukauden jaksoissa päästäisiin todentamaan sovittujen muutosten vaikutus ja mahdolliset muutostarpeet sovittuihin asioihin. Työpaja mukailee laatujohtamisen periaatteita, jotka ovat jatkuvaa parantamista ja paremmuuden tavoittelua henkilöstön osallistumisen, tiimityöskentelyn ja järjestelmällisen laadun kehittämisen kautta (Juuti 2013, 22–23).

Samalla työpaja toimii tehokkaana informointivälineenä, kun puhutaan tiedon jakamisesta kaikille samaa prosessivaihetta tekeville. Työpaja on samalla tapa hyödyntää entistä paremmin työntekijöiden osaamista ja sitä kautta saada muutosta tilanteeseen, jossa työntekijä ajattelee, että hän ei voi vaikuttaa työhönsä ja hänen ajatuksiaan ei arvosteta. Tätä tukee Pauli Juutin jaetun johtajuuden taito kirjassa esittämä jaetun johtajuuden teoria, jonka tavoitteena on prosessin avulla saada koko työyhteisö ajamaan samoja päämääriä käyttäen kaikkien taitoja ja osaamista hyväkseen. Tavoitteena on saada työntekijöistä yksi joukkue, joka ajaa samoja päämääriä. (Juuti 2013, 145).

Yksittäisen työpajan kesto tulisi olla maksimissaan puoli tuntia. Sen vetäjänä tulee olla työnjohtaja, joka on valmistellut käsiteltävät asiat ennakkoon. Näin aikaa ongelmien selvittämiseen ei kulu enää työpajan aikana, vaan niitä päästään selvittämään ongelmanratkaisukeinoin

työpajassa. Mikäli työpajan kesto on puolituntia ja pito on viikoittaista, ei siihen kuluva aika aiheuta liian suurta tuotantoprosessin pysähdystä. Aikaa työnjohtajalta työpajan valmisteluun kuluu työpajan kanssa yhteenlaskettuna noin tunti ja se vapauttaa työnjohtajalta samojen asioiden käsittelyaikaa muilta foorumeilta, jolloin pito on ajallisten resurssien osalta myös mahdollista. Alla esitetyssä kuviossa on ehdotus tehtaan tuotannon neljän pääprosessin työpajan toteutukselle.

	VK 1	Vk 2	VK 3	VK 4
Prosessi 1.				
Prosessi 2.				
Prosessi 3.				
Prosessi 4.				
	Työpaja jossa ratkotaan ongelma ja sovitaan toteutus			
	Toteutus, kokeilu ja valvonta sovituille asioille			

Kuvio 5. Suunnitelma työpajojen aikataulutukselle tulevaisuudessa

8.2. Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus

Esimiehen tulisi aina keskusteluissaan ottaa huomioon alainen, jonka kanssa aikoo olla vuorovaikutuksessa. Huomioon ottaminen on osa hyvää johtamista. Tarpeet ja osaaminen tulisi tuntea ja ymmärtää alaiset erilaisina ihmisinä. Juutin esittää organisaatio muutos kirjassaan, että hyvä johtaminen edellyttää esimieheltä seuraavia taitoja ja perusedellytyksiä:

- ihmistuntemusta
- ihmissuhdetaitoja
- suullista ilmaisutaitoa
- organisointi- ja motivointitaitoa
- toimeenpanotaitoa

Nämä ovat hyvän johtamisen perusedellytyksiä. Johtajan tulee arvostaa alaisiaan ja luottaa heihin. Johtajan tulee olla päämäärätietoinen ja sosiaalinen. Hänen tulee olla helposti lähestyttävä ja uskaltaa olla oma itsensä. Tilannejohtamisen mallin mukaan tehokkaan esimiehen olisi muutettava johtamistapaansa alaisen kypsyystason mukaan. Mitä kypsempi alainen on, sitä vähemmän häntä tulisi ohjata. (Juuti 2006, 16–17, 146).

Myös psykodynaaminen lähestymistapa tukee tällaista johtamista, jolle haastattelun pohjalta on havaittu imua. Sydänmaanlakka esittää älykäs johtajuus kirjassaan, että johtajalla tulisi olla näkemys alaistensa persoonallisista piirteistä ja tavasta reagoida, sekä suhtautua asioihin persoonallisuutensa mukaan. Psykodynaaminen lähestymistapa tuo johtajuuteen tärkeän lähestymistavan painottaessaan tunteita, itseymmärrystä ja persoonallisuustyyppejä. (Sydänmaanlakka 2004, 53–56).

Tällainen johtaminen on tärkeää, koska tunteet saavat ihmiset toimimaan ja ne ovat motivaation keskiössä. Aaltio esittää johtajuus lisäarvona kirjassaan asian näin: Tunteet pitävät ryhmän koossa tai hajottavat sen. Organisaatio luo konteksteja tunteille, joita kaikki työyhteisön jäsenet kokevat. Tunneprosessit ovat yksilötasolla tärkeitä, koska muutostilanteissa niiden avulla työestetään muutokset osaksi omaa elämää ja identiteettiä. Pelkät faktat ja informaatio eivät riitä. Jaetut kokemukset sisältävät tunteita joita prosessoidaan sosiaalisesti. Lopulta niistä voi kehittyä yhteisön tunnetiloja. Johtajuus antaa organisaatioissa aseman, jonka kautta myös tunneprosesseihin voidaan vaikuttaa. Taloudellisessa ajattelussa ja päätöksenteossa tunteet on perinteisesti pyritty karsimaan pois rationaalista päätöksentekoa haittaavina. Todellisuudessa kaikessa päätöksenteossa on mukana tunteita ja kaoottisuutta. Rationaalisuus ei toteudu ilman tunteita. Molempia tarvitaan, että voidaan tehdä mielekkäitä ja tilanteeseen sopivia päätöksiä. Tunteiden avulla saadaan aikaan läheistä ja kestävää vuorovaikutusta. Ne myös tarttuvat henkilöltä toiselle. (Aaltio 2008, 193–195). Tämän vuoksi näiden taitojen kehittäminen on tärkeää mietittäessä esimieskoulutuksia tulevaisuudessa.

Työyhteisötaitojen kehittäminen vaatii myös kehittämistä tehtaalla, koska haastatteluissa tuli esiin, että ryhmäpainetta koetaan muiden työntekijöiden suunnalta. Sen vuoksi jätetään usein oma kommentti kertomatta ryhmätilanteessa. Pelätään muun ryhmän kommenttia omaan mielipiteeseen. Lisäksi apu jää pyytämättä, koska arvioidaan jo ennen kysymistä saatavan negatiivinen vastaus ja sitä kautta aiheutuu mielipahaa. Lisäksi haastattelutilanteessa tuli esiin, että henkilö jolle asian esittää tulee tuntea. Kaikille ei edes haluta asiasta puhua, koska keskustelu ei ole rakentavaa. Kuten Suutarinen ja Vesterinen työhyvinvoinnin johtaminen kirjassaan esittävät, työyhteisötaitoja kehittämällä saadaan toisaalta kehitettyä henkilöstöä yhteistyökykyisemmäksi ja toisaalta rohkaistaan tuomaan oma mielipide julki. Työyhteisötaitoja kehittämällä saadaan lisäksi parannettua seuraavia asioita, jotka ryhmäteemahaastatteluissa nousivat kehittämiskohteina esiin.

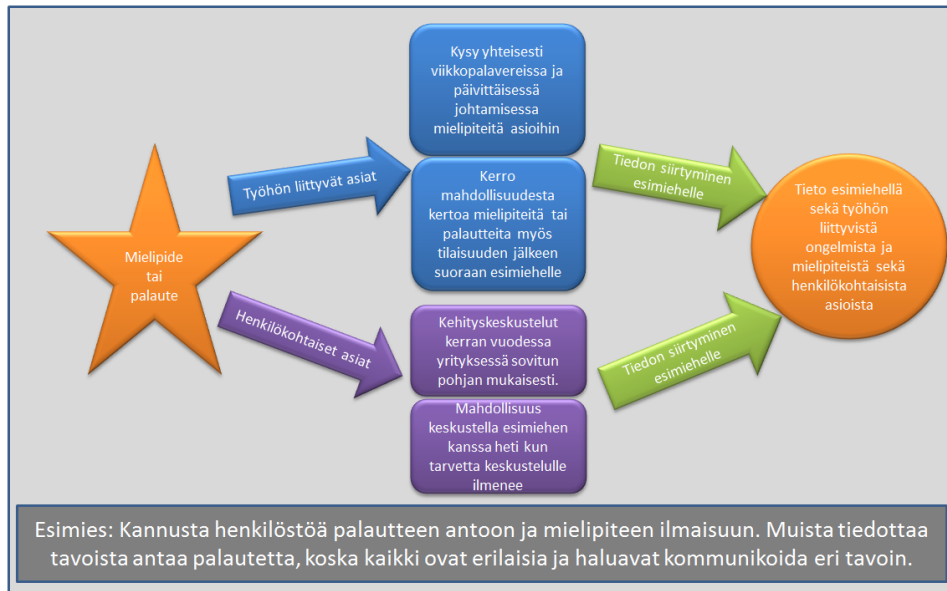
- yhteistyökyky
- uskallus tuoda oma mielipide julki
- taito kuunnella eriäviäkin mielipiteitä
- pelisääntöjen noudattaminen
- avun pyytäminen
- muiden töiden huomioiminen
- erehdyksien ymmärtäminen
- esimiehen ajan tasalla pitäminen
- esimiehen kuunteleminen
- joustavuus
- halu kehittää itseään

Työyhteisötaidot tarkoittavat myös keinoja ja tapoja vaikuttaa työntekijän näkökulmasta johtamiseen ja perustehtävän tekemiseen. Keskeisenä osana työyhteisötaitoja ovat tunnetaidot. Ne ovat tietoisuutta omista tunteista, omien tunteiden käsittelyn taitoa, itsensä motivoimista, toisen ihmisen

tunteiden tunnistamista ja ihmissuhteiden hoitamista, sekä ylläpitämistä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111–113). Kun ihmiset ovat tietoisempia tavoistaan reagoida emotionaalisella tasolla, luodaan mahdollisuus muutokselle (Sydänmaanlakka 2004, 53–56). Näiden perusteiden pohjalta on järkevää tulevaisuudessa ottaa tuotannon työntekijät mukaan koulutuksiin ja pyrkiä koulutuksilla parantamaan heidän työyhteisötaitojaan, koska myös tuotannon työntekijöiden taidoilla käsitellä asioita, tuntea itsensä ja ymmärtää muiden kokemaa on erittäin suuri vaikutus koko työhyvinvoinnin kannalta.

Ihmisten johtaminen vuorovaikutuksessa tarvitsee tilanteita vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksesta keskusteltaessa tulisi erottaa kaksi asiaa, työasiat ja henkilökohtaiset asiat. Kehityskeskustelut ovat vuosittainen hyvä tilanne alaisten henkilökohtaisten asioiden läpikäyntiin. Niiden pitämisessä tulisi tarkasteltavalla tehtaalla ottaa tason nosto ja aloittaa niiden pito vuosittain sovitun pohjan mukaisesti. Kehityskeskustelun onnistunut pitäminen vaatii kolmea asiaa. Esimies valmistautuu keskusteluun ja kertoo myös alaiselleen keskustelun aiheista etukäteen. Tällöin alaiselle jää aikaa valmistautua tulevaan keskusteluun. Itse kehityskeskustelutilanne pitää olla rauhallisessa paikassa ja siihen tulee varata riittävästi aikaa. Kehityskeskustelujen jälkeen pitäisi esimiehen pyrkiä edesauttamaan esiin tulleita alaisen haluja ja tunteita, sekä alaisen tulisi toimia keskustelussa sovittujen asioiden mukaisesti. Kun kehityskeskustelut tehdään vuosittain, ovat ne myös tapa esimieheltä osoittaa välittämistään alaista kohtaan. Esimiehen ja työntekijän suhde ei eroa muista ihmissuhteista. Se perustuu vaihtoon, joka syntyy tasa-arvosta ja jatkuvasta kanssakäymisestä. Vaihtoa ei synny, jos esimies ei ehdi tavata alaisiaan tai ei esimerkiksi aidosti kuuntele heitä. Esimiestyössä onkin pohjimmiltaan kysymys ihmisten huomioimisesta ja palvelemisesta. Myös työtyytyväisyyskyselyt ovat hyvä tapa saada tietoa organisaation nykytilasta kun mietitään kehityskohteita tulevaisuudessa.

Palautteen vastaanottaminen pitää mahdollistaa työntekijöiltä esimiehelle. Tälle vuorovaikutustavalle esitetään työssä mallia haastatteluiden pohjalta (kuvio 6.). Nykyisellään koetaan, että kaikki eivät saa ääntään kuuluviin ja sen vuoksi esimiehen pitää luoda erilaisia tapoja alaisilleen kertoa tunteistaan ja mielipiteistään.



Kuvio 6. Palautteen tai mielipiteen antaminen alaiselta esimiehelle

Edellä esitetyn kaavion mukainen toiminta mahdollistaa sekä henkilökohtaisten että työasioiden julkittuomisen esimiehelle. Näin myös hiljaiset ja ujoimmatkin työntekijät saavat mahdollisuuden tuoda julki mielipiteitään. Esitetyn mukainen malli on jo osin käytössä tehtaalla, mutta sitä tulisi enemmän muistuttaa alaisille. Tällä tavoin saataisiin rohkaistua kaikki sanomaan oma mielipide asioihin. Ei tyydyttäisi vain tilanteeseen, jossa päätökset tehdään henkilöstön äänekkäimmän ja sosiaalisemman osan mielipiteiden mukaan.

Palautteen annon esimieheltä alaisille koetaan muuttuneen paljon vuosien saatosta, kun selän takana hengittävä esimies on ajan saatossa muuttunut etäämmältä seuraavaksi ja ohjaavaksi esimieheksi. Haastattelujen perusteella on kuitenkin luotu malli, jota toteuttamalla koetaan palautteen anto rakentavaksi, kaikkia informoivaksi ja tasapuoliseksi. Mallin ajatuksena on, että aina kun on tarve palautetta antaa, annetaan se aina ensin ryhmälle ja sen jälkeen valvotaan, että toimitaan sovitun mukaisesti. Kun alainen ei toimi sovitun mukaisesti, annetaan hänelle silloin henkilökohtaista palautetta toiminnasta. Erittäin tärkeänä pidetään, että palautekynnys on matala ja asioita käytäisiin läpi jo ennen kuin ne ovat esimerkiksi reklamaatioita. Työntekijöillä on halu tehdä työnsä hyvin ja sen vuoksi halutaan saada palautetta. Tärkeää kuitenkin on, että niin negatiivista kuin positiivistakin palautetta muistetaan antaa, koska pelkkä negatiivinen palaute syö motivaatiota pitkällä aikavälillä.



Kuvio 7. Palautteen anto tulisi tulevaisuudessa olla kuvion mukaista.

8.3. Tehtaalla esiintyvien ongelmatilanteiden käsittely

Työssä esiintyvissä ongelmatilanteissa koetaan yleisesti saatavan vastaus nopeasti ja pääsääntöisesti esimies saadaan kiinni ongelmaa ratkaisemaan, kun sellaiselle tarvetta ilmenee. Parannettavaa kuitenkin olisi vielä informoinnissa kaikille miten toimitaan ongelmatilanteessa, kun on tarve saada esimies paikalle. Osa henkilöistä soittaa esimiehelle ja osa koettaa etsiä esimiehen. Tämä voi viedä paljonkin aikaa, mikäli esimies ei ole omassa toimipisteessään. Lisäksi on tärkeää ilmoittaa päivittäisistä muutoksista, jolloin esimies ei ole saatavissa kiinni, kuten poissaolot, kokoukset ja muut vastaavat tilanteet. Nämä asiat on hyvä kertoa päivittäisissä johtamisissa, jolloin ei turhaan käytetä aikaa esimiehen etsimiseen. Alla on kuvattu ketju, joka on nykyisellään käytössä ja joka tulisi käydä viikkopalaverissa kaikille tiedoksi.



Kuvio 8. Tapa ilmoittaa ongelmasta eteenpäin vastuulliselle ongelman kuntoon saattamiseksi mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasta.

Lisäksi haastatteluissa nähtiin tarpeelliseksi selkeyttää miten ja kenelle mikäkin ongelma tulee kertoa. Ongelmat tehtaalla ovat erityyppisiä ja varsinkin konerikkoihin ja muihin kunnossapidon tehtäviin liittyen tulisi vastuita ja asioiden ilmoittamistapaa selkeyttää, jotta asiat saataisiin nopeasti tiedoksi oikeille henkilöille. Tämän asian kehittämiseksi tulisi

esimiesten täyttää alla oleva kaavio ja tuoda se kaikille tietoon viikkopalaverissa.



Kuvio 9. Kunnossapidon, sekä tuotannon vastuut ja toimintatavat ongelmatilanteissa.

Näiden ongelmien ratkaisujen lisäksi koetaan tarvetta ratkaista sellaisia ongelmia, jotka eivät suoraan pysäytä minkään tuotannon prosessivaiheen työtä, vaan häiritsevät koko kokonaisuuden läpimenoa. Esimerkkeinä tällaisille tilanteille ovat tiettyjen laattatyypin liialliset valumäärät tai muut tuotannon pullonkaulat. Tätä ongelmaa ei saa ratkaistua muulla tavoin, kuin työnjohtajan tuotannossa oloajan lisäämisellä. Esimiehen tulee itse havaita ongelmat tuotannossa ja sen jälkeen työnjohdon keinoin pyrkiä ratkaisemaan ne. Edellä mainittujen asioiden valvonta vaatii konkreettista aikaa hallissa, jotta asioiden sujuvuutta ja valvontaa asioiden sovitunmukaisesti tekemiselle voidaan valvoa.

8.4. Henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen

Haastatteluissa tuli esiin, että nykyinen vuorolistaohjaus koetaan liian yleiseksi tavaksi ohjata työntekijän työtä. Se antaa liikaa valinnanvaraa ja vaihtoehtoja työntekijälle täyttää oman työn jälkeistä aikaa työpäivän sisällä. Työnohjaaminen tulisi olla päivä- ja viikkokohtaisen vuorolistan sijaan tarkempaa ohjausta päivän sisällä. Tämä tasaa kuormaa työntekijöiden välillä ja alentaa kynnystä tehdä muutakin työtä kuin määriteltyä työvaihetta päivän sisällä. Tarkempi ohjaus koetaan tasavertaisemmaksi työntekijöiden kesken. Kun tehtävien vaikeusasteet pystytään päivän sisällä huomioimaan, voidaan myös tarkemmin tasapainottaa työntekijöiden työkuormaa päivän sisällä. Työntekijän tulisi päästä vaikuttamaan esimiehen määrittelemään työkuormaan päivän sisällä. Tämä onnistuu päivittäisessä johtamisessa keskustelemalla onko edellisen päivän suunnitelma ollut realistinen työmäärältään siihen mitä esimies on suunnitellut. Tällaisen keskustelun perusteella työntekijä pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä. Esimies saa palautetta omasta työstään miten hän on työn tasapainotuksessa ja määrittelyssä onnistunut, sekä miten hänen tulee suunnitellaan kehittää tulevassa suunnitelmassa seuraavalle päivälle.

Samaan aikaan tutkimuksen toteutuksen kanssa on tehtaalla tehty Lean-projektia, jonka yhtenä vetovastuullisena tutkimuksen tekijä on. Tästä johtuen on tutkimuksessa havaitut ongelmat saatu tehtaalla tietoon jo ennen tutkimuksen julkistamista. Kapasiteetinhallintataulu on yksi tämän Lean kehitysprojektin mukanaan tuomista muutoksista tuotantoon ja se on suoraan toivotun mukainen ohjaustapa esimieheltä alaiselle. Tässä tutkimuksessa ei tarkemmin käydä taulua, eikä sen toimintaa läpi. Sen kehittämisessä on tiedostettu tämän työn esiin tuomat ongelmat, ja sen käyttöä suunniteltaessa on pyritty löytämään ratkaisut myös havaittuihin ongelmiin. Taulu otetaan tehtaalla käyttöön kevään 2015 aikana. Mikäli taulu saadaan toimivaksi työkaluksi tehtaalla työntekijöiden ohjaamiseksi, pitäisi myös auttamisen tarpeen vähentyä, kun työkuorma jokaiselle työntekijälle on mitoitettu oikein päivälle. Häiriötilanteet ovat riskitekijöitä, jotka muuttavat edelleen tilannetta.

8.5. Osaamisen ja perehdytyksen kehittäminen

Osaaminen koetaan arvokkaaksi asiaksi työntekijöiden kesken. Se helpottaa tehtävämuutoksia poissaolotilanteessa ja tuo vaihtelua työntekijän työhön, kun voi tehdä muutakin kuin yhtä työtä pitkällä aikavälillä. Tässä on kuitenkin työntekijäkohtaisia eroja halutaanko työhön vaihtelua vai tehdä vain samaa työtä. Mahdollisuutta työnkierron lisäämiseen tulisi kuitenkin lisätä. Se lisää työssä viihtymistä ja lisää tietoisuutta toisen prosessivaiheen ongelmista, jolloin osataan tehdä paremmin oma työ, kun tiedetään miten se vaikuttaa toisessa prosessivaiheessa.

Perehdytyksestä tulisi tehtaalla tehdä selkeä toimintamalli:

- kuka perehdyttää
- miten perehdytys tehdään
- mikä on perehdytyksen kesto
- miten varmistetaan, että perehdytys on tehty vaatimusten mukaisesti
- kuittaus osaamisesta sekä perehdytettävältä että perehdyttäjältä

Perehdytyksessä tulisi perehdytettävälle jäädä selkeä tieto mitä työssä odotetaan ja mitkä ovat työn vastuut. Näin uuden henkilön perehdyttämisen jälkeen vältetään virheitä ja opitaan tekemään asiat oikein.

9 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoitus oli löytää syitä korkeille sairauspoissaoloille työhyvinvoinnista. Haluttiin löytää myös kehityskohteita Tavoitteena on tutkimuksen avulla saada sairauspoissaolot pitkällä aikavälillä vähenemään. Työtä aloitettaessa oli oletamus huonosta työhyvinvoinnin tasosta, joka varmistettiin analysoimalla sairauspoissaoloja ja niiden pituuksia. Tämän jälkeen lähdettiin hakemaan tarkempia syitä huonolle työhyvinvoinnille analysoimalla keväällä 2014 tehtaalla tehtyä

työyhteisötaitokyselyä. Tämän analyysin perusteella löydettiin työhyvinvoinnista osa-alueita, joissa työyhteisö koki kehittämistarpeita. Työhyvinvointi ja johtaminen loi tutkimukselle sen teoreettisen viitekehyksen.

Tutkimuksessa perehdyttiin tutkimusongelmaan laadullisen tutkimuksen keinoin. Seitsemän vuoden työura tutkittavassa tehtaassa ja tutkimuksessa käytetty teoriatausta loivat alustavan käsityksen ongelmasta, jota lähdettiin tutkimaan ryhmäteemahaastattelun avulla. Haastatteluilla saatiin kattava kuva tehtaan henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnista.

Suurimmaksi ongelmaksi haastatteluiden pitämisessä tuli haastatteluiden toteutuksen aikana ollut huono työtilanne. Tämä vaikutti haastatteluiden pitämiseen niin, että yksi haastateltava ryhmä piti jättää haastatteleematta, jotta tutkimus pysyi aikataulussa. Kaksi haastateltavaa ryhmää kattoi kuitenkin noin kolmanneksen koko tehtaan tuotannon henkilöstöstä, jolloin otanta oli edelleen riittävä kokonaiskuvan luomiseksi. Tilanteella on mahdollisesti ollut myös vaikutusta haastateltavien vastauksissa, kun samanaikaisesti yrityksessä oli käynnissä yhteistoimintaneuvottelut ja siitä seuranneita toimenpiteitä, kuten irtisanomisia ja lomautuksia. Tällä on voinut olla vaikutusta myös tutkimuksen validiteettiin. On mahdollista, että eri aikana olisi saatu eri vastauksia työhyvinvoinnin tilasta, vaikka varsinaisesti mikään ei olisi tällä aikavälillä tehtaalla muuttunut. Uskon kuitenkin, että tilanteesta huolimatta haastateltavat keskittyivät työhyvinvoinnin tilaan kokonaisuutena liikaa tuijottamatta lähi kuukausien tapahtumiin.

Mielestäni tutkimusmetodit ja toteutus on kuvattu sillä tasolla, että tutkimus on toistettavissa myös muissa yrityksen tehtaissa. Tutkimustulosten pysyvyys on kuitenkin asia, joka tulee varmasti muuttumaan, jos sama tutkimus toistettaisiin samoille henkilöille eri aikoina. Ihminen kokee asioita koko ajan ja on vuorovaikutuksessa ympäristöönsä, jolloin myös hänen kokemuksensa ovat jatkuvassa muutoksessa. Tästä johtuen ei tämän tyyppisessä tutkimuksessa voi olettaa saatavan pysyvää tietoa. Myös tutkijan motivaatio, intressit ja perspektiivi on voinut ohjata tutkimusta, mutta se ei vaikuta saatujen tulosten validiteettiin, koska tästä johtuen on jotain kehitettäviä asioida voinut jäädä pois tutkimuksesta. Tällaisessa tapauksessa on mahdollista, että tutkimus ei kata kaikkia ongelma kohtia, mutta löydetyt asiat ovat kuitenkin asioita, joita tulisi kehittää työhyvinvoinnin parantamiseksi. Ryhmäteemahaastattelu tutkimusmetodina tuki hyvin vaikean ja hankalaksi koetun asian tutkimista. Mielestäni metodin avulla saatiin positiivisessa hengessä tuotua esiin ongelmia ja asioita niin työyhteisössä kuin esimies-alais-suhteessa. Haastatteluissa haastateltavat olivat avoimia ja kertoivat luottamuksellisesti omia mielipiteitään tehtaan työhyvinvoinnista ja sen tasosta. Ryhmäteemahaastattelun puolistrukturoitu malli tuki kaikkien asioiden esille tuloa kun haastatteluita tehdessä oli myös haastateltavilla mahdollisuus tuoda omia muita epäkohtia esiin haastattelussa.

Tutkijan asema tutkittavien työntekijöiden esimiehenä on voinut vaikuttaa haastattelun tuloksiin, mutta uskon kuitenkin haastateltavien kertoneen rehellisesti oman mielipiteensä asioista. Tämä tiedostettiin jo ennen haastattelujen tekoa ja haastateltavia rohkaistiin oman mielipiteensä esiin tuomiseen, jotta asioita pystyttäisiin jatkossa kehittämään. Myös tutkija sai kritiikkiä työstään, joka osaltaan lisää työn validiteettia. Haastatteluissa tuli hyvin ilmi työntekijöiden halu toimia oikein ja tehdä työnsä niin hyvin, kun se on mahdollista. Haastatteluiden toivottiin jopa myötävaikuttavan siihen, että tulevaisuudessa mahdollistettaisiin työntekojen, että voidaan tehdä työ oikein. Tämä luo hyvän pohjan muutokselle. Haastatteluissa koin onnistuneeni saamaan haastateltavista irti heidän mielipiteensä tutkittavaan asiaan ja sitä kautta tutkimus ja sen tulokset ovat mielestäni validia eli tutkimus mittasi juuri sitä mitä sen oli tarkoituskin mitata.

Suurimmat haasteet tutkimuksen toteutuksessa oli ajankäyttö, koska samanaikaisesti tutkimuksen kanssa alkoi tehdä Lean-kehitysprojekti, jonka yhtenä vetovastuullisena tutkija oli. Toinen suuri ajan syöjä oli kolmen tunnin videoitujen haastattelujen litterointi. Litterointityön jälkeen tutkimus eteni nopeammin. Vaikka litterointi oli suuritöistä, se tavallaan loi kokonaiskuvan tutkittavasta tilanteesta, jolloin tutkija ehti prosessoimaan ongelmaa jo ennen sen varsinaista analysointia vaihetta. Tämä helpotti työn etenemistä loppuvaiheessa.

Mielestäni tutkimuksessa saatiin kartoitettu työhyvinvoinnin nykytila ja siihen eniten vaikuttavat tekijät. Tutkimuksessa käsiteltiin tarkemmin kymmentä työhyvinvointiin eniten vaikuttavaa tekijää. Työ vastasi mielestäni hyvin myös toiseen tutkimuskysymykseen johtamisen kehitystarpeista työhyvinvoinnin parantamiseksi. Näistä kehitystarpeista tärkeimmät ovat listattuna lukuun kahdeksan. Uskon, että työhyvinvoinnin taso vähintään nousee, mikäli tutkimuksessa esitetyt asiat toteutetaan tutkittavalla tehtaalla. Mielestäni tutkimuksessa saavutettiin hyvin sille asetetut tavoitteet ja saadut tulokset olivat hyvin linjassa teoriaan.

10 KONTRIBUUTIO

Tutkimuksen perusteella tutkittavassa tehtaassa on tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi, kuten Pyöriä työhyvinvoinnin kehittämisen kirjassaan toteaa. Työhyvinvointiin panostamista ei tulisi pitää kuluna. Menestystä ei tule tarkastella pelkistä taloudellisista tunnusluvuista vaan laajempaa kokonaisuutena jonka osa työhyvinvointi on. Menestyvä organisaatio kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. (Pyöriä 2012, 7).

Pyöriä kirjoittaa myös kirjassaan, että työhyvinvoinnin laiminlyöminen altistaa työperäisille sairauksille, heikentää motivaatiota ja yhteishenkeä ja tätä kautta vaikuttaa organisaation menestyksen valmiuksiin. Kaikkein suurimmat kustannukset aiheutuvat lyhyistä muutaman päivän poissaoloista, joista iso osa johtuu työpahoinvoinnista ja työuupumuksesta. (Pyöriä 2012, 14–15).

Myös Manka sivuaa työn ilo kirjassa samaa asiaa. Työntekijöissä piilee tulevaisuuden menestymisen mahdollisuudet ja sen vuoksi on työntekijöistä pidettävä huolta. Aineellisen pääoman tehokkaalla käytöllä ja kehittämisellä on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10–15% vaikutus tulokseen kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan 50–90 % vaikutus. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatio rakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta, sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. (Manka 2011, 34–35).

Näiden perusteluiden nojalla esitän, että luvussa kahdeksan esitetyt asiat otetaan johdossa käsittelyyn ja ne implementoidaan tuotantoon. Työn kehityskohteiden avulla tulisi aloittaa tutkittavalla tehtaalla työhyvinvoinnin tason nosto. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito tulee olla jatkuva prosessi, jolle tutkimuksessa esitetyt asiat toivottavasti toimivat kehittämistyön alkuun saavana voimana.

LÄHTEET

- Aaltio I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Aspara J., Kietäväinen T., Mattila P., Tikkanen H. & Isä Ambrosius 2012. Johtajuuden seitsemän syntiä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Furman B. & Ahola T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja miten se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Grönfors M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.
- Hakanen J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy
- Harisalo R. 2008. Organisaatio teorian. Tampere: Juvenes print.
- Hirsijärvi S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juuti P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Helsinki: Otava
- Juuti P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: JAMK.
- Manka M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Metsämuuronen J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski 2006.
- Pellinen P. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Perttula J. & Lomama T. 2006. Kokemuksen tutkimus, Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Vantaa: Dark Oy.
- Pitkänen R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Helsinki: Infor.
- Pyöriä P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.
- Romana Management 2014. Yrityksen sisäinen julkaisu.
- Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus.

Soininen M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama Oy.

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Jyväskylä: UNIPress.

Suutarinen M & Vesterinen P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki:Otava.

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Jyväskylä: UNIPress.

Työterveyslaitos 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisöissä, Tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Miktor.

Työterveyslaitos, verkkojulkaisu, 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 19.1.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos, verkkojulkaisu, 2014. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Viitattu 7.11.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf

Vehkalahti K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Työyhteisötaitokyselyn kysymykset ja tulokset tarkasteltavalla tehtaalla.

Organisaatiokulttuurilliset tekijät					
					n=27
			'1-2	'3-4	'5-6
	keski-hajonta	keski-arvo	ei kuvaa	välillä	kuvaa hyvin
1. Meillä pidetään tärkeänä, että työntekijät saavat riittävästi palautetta toiminnastaan	2,47	3,81	2	19	6
2. Meillä pidetään tärkeänä, että kielteenkin vastaus hyväksytään, kun se on perusteltu	1,75	3,52	2	21	4
3. Meillä pidetään tärkeänä, että jokaisen työntekijän näkemykset huomioidaan, oli hän sitten esimies tai alainen	1,68	3,56	3	19	3
4. Meillä odotetaan, että myös esimiehen esimiehelle voi hyvin mennä juttelemaan	2,94	3,96	3	16	7
5. Meillä pidetään tärkeänä, ettei työntekijä jää yksin omine haasteineen	3,06	3,76	4	14	7
6. Meillä pidetään tärkeänä, että myös johto tukee työyhteisötaitojen kehittämistä	2,40	3,73	2	18	6
7. Meillä esimiesten odotetaan huolehtivan, että työn tavoitteet ovat selkeät kaikille työntekijöille	3,09	3,84	3	14	8
8. Meillä pidetään tärkeänä, että esimiehen kanssa sovittuun voi luottaa	4,24	4	3	11	13
9. Meillä esimiesten odotetaan huolehtivan, että jokaista työntekijää koskee samat "pellsäännöt"	3,77	3,96	4	13	10
10. Meillä odotetaan, että esimiehet rohkaisevat työntekijöitään osallistumaan toiminnan kehittämiseen	3,23	3,89	2	16	9
ka.	2,90	3,803	2,8	16,1	7,3
Johtamiskulttuurilliset tekijät					
					n=27
			'1-2	'3-4	'5-6
	keski-hajonta	keski-arvo	ei kuvaa	välillä	kuvaa hyvin
11. Esimieheni tukee minua myös henkilökohtaisissa ongelmissa	3,34	3,22	8	15	4
12. Voin antaa esimiehelleni kriittistäkin palautetta	3,75	4,26	1	13	13
13. Esimieheni on helposti lähestyttävä	3,49	4,73	0	11	15
14. Esimieheni pitää tärkeänä, että kerron hänelle työhöni liittyvistä tärkeistä asioista	3,51	4,58	1	12	13
15. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa	3,74	4,59	0	13	14
16. Esimieheni toiminta on hyvin ennakoitavissa	3,02	4,04	1	18	8
17. Esimieheni on kiinnostunut minusta myös ihmisenä, ei ainoastaan työntekijänä	1,96	3,42	4	19	3
18. Olen yksi niistä, joihin esimieheni erityisesti luottaa	3,39	3,81	3	14	9
19. Esimieheni antaa riittävästi vastuuta minulle sekä työkaverilleeni	3,70	4,23	1	12	13
20. Esimieheni on kiinnostunut johtamisesta ja sen kehittamisestä	3,56	4,23	1	13	12
ka.	3,45	4,11	2	14	10,4
Vuorovaikutuskulttuurilliset tekijät					
					n=27
			'1-2	'3-4	'5-6
	keski-hajonta	keski-arvo	ei kuvaa	välillä	kuvaa hyvin
21. Meillä työntekijän ja yrityksen välistä vahvaa luottamusta pidetään tärkeänä	3,85	3,74	5	13	9
22. Meillä odotetaan, että ristiriidat ratkaistaan rakentavasti	3,61	3,78	4	14	9
23. Meillä odotetaan, että kaikki puhaltavat yhteen hileen	3,37	4,23	2	14	10
24. Meillä odotetaan, että yhteistyön esteenä olevat hankaluudet ratkaistaan yhdessä	2,62	3,78	3	18	6
25. Meillä pidetään tärkeänä, että vuorovaikutustilanteet työpaikalla koetaan myönteisinä	2,96	3,88	2	16	8
26. Meillä pidetään tärkeänä, että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi	3,92	4,33	1	11	15
27. Meillä odotetaan, että myös työkaverit antavat toisilleen työtä edistävää palautetta	3,75	4,48	0	13	14
28. Meillä odotetaan, että työntekijät ovat toistensa tukena	3,31	4,15	1	15	10
29. Meillä arvostetaan niitä, jotka puhuvat suoraan ja rehellisesti	3,50	4,08	3	13	10
30. Meillä odotetaan, että siihen, mitä on sovittu, voi luottaa	3,43	4,15	2	15	10
ka.	3,45	4,06	2,3	14,2	10,1
Kollektiiviset työyhteisötaidot					
					n=27
			'1-2	'3-4	'5-6
	keski-hajonta	keski-arvo	ei kuvaa	välillä	kuvaa hyvin
Vastuun jakaminen					
31. Olemme ylipäit kuuluessamme juuri tähän työyhteisöön	2,54	3,96	1	19	6
32. Kannustamme toisiamme tekemään parhaamme	2,87	3,7	3	17	7
33. Meillä työntekijät rohkaisevat toisiaan olemaan aktiivisia palaverissa	3,88	3,69	5	12	9
34. Meillä johtamisen onnistumisesta kantaa vastuun niin esimies kuin alainenkin	2,69	3,73	2	17	7
35. Meillä ymmärretään, että esimiehetkin tekevät virheitä	3,97	4	3	11	12
36. Meillä myös työntekijät vaikuttavat omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen	2,22	3,85	1	21	5
ka.	2,95	3,82	2,50	16,17	7,67
Auttaminen					
37. Meillä autetaan uutta työkaveria, vaikka sitä ole pyydetty	3,73	4,33	2	12	13
38. Meillä autetaan työkaveria enemmän kuin olisi velvollisuus	2,79	3,42	5	16	5
39. Meillä työkaverit tarjoavat apuaan, jos jollain on huolia	2,27	3,59	3	19	5
ka.	3,11	3,78	3,33	15,67	7,67
Yhteisöllisyys					
40. Olemme vastuussa omasta ja työkaveriemme työssä viihtymisestä	3,10	3,81	4	16	7
41. Jokaiselle meistä on tärkeää ylläpitää yhteistyön sujuvuutta	2,96	3,88	2	16	8
42. Joustamme tarvittaessa työajoissa: teemme välillä pitempäänkin päivää, jotta työt saadaan tehtyä	3,51	4,54	1	11	14
ka.	3,36	4,08	2,33	14,33	9,67
Yksilölliset työyhteisötaidot					
					n=27
			'1-2	'3-4	'5-6
	keski-hajonta	keski-arvo	ei kuvaa	välillä	kuvaa hyvin
Vastuun ottaminen					
43. Autan oma-aloitteisesti esimiestäni tai työkaveriani, kun hänellä on paljon tehtävää	3,05	4	2	17	8
44. Tuen työkaveritani, joilla on huolia	3,23	3,96	2	16	9
45. Huolehdin tarvittaessa myös työtehtävistä, jotka eivät varsinaisesti kuulu työnkuvaani	3,34	3,92	3	14	9
46. Hakeudun oma-aloitteisesti sellaisiin työtilanteisiin, joissa joudun oppimaan uutta	2,21	3,81	2	19	5
47. Jaan saamaani uutta tietoa ja taitoja muille	3,54	4,27	1	13	12
ka.	3,12	3,99	2,00	15,80	8,60
Rohkeus vuorovaikutuksessa					
48. Puhun suoraan työyhteisössä ongelmalliseksi kokemistani asioista	3,42	4,04	2	15	10
49. Voin tarvittaessa sanoa jämäkästi "ei" myös esimiehelleni	3,87	4,35	2	9	15
50. Tuon esimieheni tietoon asioita, jotka kaipaavat muutosta	4,05	4,23	3	9	14
ka.	3,84	4,21	2,33	11,00	13,00
Yhteisymmärrys vastuista					
51. Vastaan osaltani siitä, että minua johdetaan hyvin	3,05	4,08	2	16	8
52. Minulla ja esimiehelläni on hyvä yhteisymmärrys siitä, kuinka suoriudun työstäni	3,70	4,33	1	13	13
53. Olen selvittänyt, mitä esimieheni odottaa työpanokseltani	3,71	4,11	3	13	11
54. Myös minä olen vastuussa esimieheni jaksamisesta	3,05	3,44	6	16	5
ka.	3,40	3,99	3,00	14,50	9,25

Teemahaastattelurunko

Teemat

- Organisaatiokulttuurilliset tekijät
- Johtamiskulttuurilliset tekijät
- Vuorovaikutuskulttuurilliset tekijät
- Kollektiiviset työyhteisöt
- Yksilölliset työyhteisöt

Alateemat

- Negatiivinen palaute
- Mieliteiden huomioon ottaminen
- Tukeminen
- Työelämän haasteissa
- Henkilökohtaisissa haasteissa
- Rakentava ongelman ratkaisu
- Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus
- Huomioiminen ihmisenä
- Työntekijän sitoutuminen ja sen tärkeys
- Aktiivisuus työyhteisönä
- Toisen työntekijän auttaminen
- Toiselta työntekijältä avun saaminen
- Yksilön vaikutus koko työyhteisön jaksamiseen
- Yksilön vaikutus esimiehen jaksamiseen

Tuki kysymykset

- Miten koette mahdollisuuden antaa myös negatiivista palautetta?
- Onko palautteista mielestänne hyötyä?
- Vaikuttaako se kenelle palaute annetaan?
- Olettaanko kaikkien mielipiteet mielestänne huomioon tasapuolisesti?
- Saatteko yleensä vastauksen kun teillä on työhön liittyvää kysyttävää?
- Mitä asioita saatavassa palautteessa voisi parantaa?
 - Tarkkuus, Nopeus...
- Koetko saavasi tarpeeksi tukea henkilökohtaisissa ongelma tilanteissa?
- Äkillinen vapaan tarve, poikkeavuusjärjestely yms. Muut henkilökohtaiseen elämään liittyvät ongelmatilanteet...
- Kun kohtaat ongelmia työssäsi pyritäänkö löytämään asioista juuri syytä jottei ongelma toistuisi vai vaan pääsemään eteenpäin asiassa syistä välittämättä?
- Käydäänkö epäkohtia myöhemmin läpi -> onko syytä selvitetty vai jäävätkö ne selvittämättä?
- Ovatko kaikki työntekijät mielestänne tasavertaisia keskenään?
- Koskeeko kaikkia samat säännöt?
- Kohdellaanko teitä mielestänne tasavertaisesti?
- Kohdellaanko teitä mielestänne ihmisinä vai työntekijöinä?
- Koetteko olevanne koneen osa vai arvostettu osa osaavaa joukkoa?
- Onko työ mielestänne vain tapa ansaita elantoa vai koetteko olevanne osa arvostettua joukkoa?
- Miten sitoutuminen ja arvostus näkyy mielestäsi työntekijän ja esimiehen jokapäiväisessä työssä?
- Saatatteko kaikki mielestänne äänensä kuuluviin ja haluavatko edes kaikki kertoa mielipiteitään työhön liittyvissä asioissa?
- Miten voitaisiin kehittää tilannetta jotta kaikki saataisiin mukaan keskustelemaan yhteisistä asioista?
 - Auttaminen
- Koetko saavasi tarpeeksi apua työtovereiltasi?
- Autatko itse jos näet jonkun tarvitsevan apua?
- Miten tilannetta voisi mielestäsi parantaa nykyisestä?
- Koetko että sinulla on vaikutusta myös työtovereidesi ja esimiehiesi jaksamiseen?
- Miten voit edesauttaa koko työyhteisön jaksamista?